Ap
consulting

- Conseil
- Formation
- Coaching

Amélioration de la performance
des hommes et des équipes

☎ 06 30 91 91 76

Vos préoccupations :

Améliorer la performance
des hommes et des équipes !

Développer les ventes:

- Management commercial
- Méthodes de vente
- Pilotage d'activité
- Relation client

Développer les compétences:

- Management
- Vente
- Efficacité personnelle
- Communication

Accompagner les changements:

- Accompagnement humain des projets
- Plan de formation
- Coaching individuel
- Tests et évaluations

Favoriser la dynamique des équipes:

- Team building
- Cohésion d'équipes
- Coaching d'équipes

Notre Mission

Ap consulting est un cabinet spécialisé dans l'**amélioration de la performance** des hommes et des équipes.

Nous menons principalement des **missions « sur mesure »** pour nos clients.

Nous partons des objectifs de l'entreprise, de ses contraintes, de ses préoccupations pour définir avec le responsable ***un plan d'amélioration opérationnel.***

Nous intervenons en « **formation action** »

Nous mettons en place une formation qui conduit à un plan d'action de la part des participants

Nous **suivons et accompagnons** les personnes dans la réalisation de leur plan d'action jusqu'à l'**atteinte de leurs objectifs** opérationnels.

Cette méthode vous permet :

- D'atteindre les objectifs de départ
- D'optimiser les temps et les coûts de formation
- De mettre en place un véritable plan de progrès dans le cadre de la formation continue.

Nos domaines d'intervention sont le **management, la vente, le coaching** de cadres, de dirigeants et d'équipes.

Par exemple pour le coaching : *Nous accompagnons des équipes commerciales et leur responsable sur l'ensemble des éléments de la performance commerciale pour les aider à atteindre leur objectif.*

Nous travaillons avec des **clients de renom** et une multitude de **PME/PMI.**
(HP France, Réseau de distribution HP, Toshiba bureautique, Bouygues Telecom, Kiabi, Setma Europe, Ikon France, Colas Méditerranée, T-systems, Sup de Co Montpellier, Apx/Synstar, Computacenter, Service Maintenance, ASF, Camé Automatismes, Retravailler Provence, , C Pro, Amec-Spie, Vitalrest, Big Fish, Air Liquide Welding, Fibail, Chambre de commerce de Marseille , Igual, CEA cadarache, Ipercast, Groupe Riviera Villages, Jalmat, Forinvest Dakar, SCC, TWC, MGE/APC, Igual, etc.)

Pour réaliser ces prestations nous disposons d'un réseau de **compétences spécialisées, certifiées** sur le plan régional et national.

- *Médiat Coaching et l'IFOD 30 Coaches sur la France*
- *Success Insights, plus de 200 consultants en Europe*

En résumé, **Ap** consulting vous accompagne dans l'**amélioration de votre performance.**

Didier Delemer

Nous concevons principalement des programmes de formation sur mesure. Néanmoins, un certain nombre de séminaires phares sont régulièrement animés. Ils peuvent servir de base à nos conceptions pédagogiques.

Développer les compétences pour améliorer la performance.

- **Cohésion** d'équipes : Favoriser des relations professionnelles **efficaces**.
- **Entraînement** à la négociation « raisonnée et créative ».
- Relation personnelle au temps et gestion des **priorités**.
- **Manager** son équipe au quotidien. **Leadership** et management situationnel
- Devenir un **manager coach** et libérer les talents !
- Mener un **entretien d'évaluation.** Conduire efficacement des **réunions**

Comment améliorer la performance de votre équipe de vente?

- Prospecter et gagner de **nouveaux clients en période difficile**.
- Pilotage de l'activité commerciale et **efficacité**. Mise en place d'outils de gestion et de management de la force de vente.
- **Gagner des projets** dans des environnements complexes et stratégiques.
- Approche **financière de la vente** en période de difficile: R.O.I Selling
- Vente des **solutions et services** en B to B
- **Entraînement vidéo** aux techniques modernes de vente.
- Armement **psychologique** du négociateur. Styles de comportements et PNL.
- **Défendre ses prix** et ses conditions : Négociation commerciale avancée.
- **Manager** ses distributeurs et ses clients.
- Relation client pour les **non-commerciaux.**
- **Boostez votre force de vente :** Le coaching efficace des commerciaux.
- Atelier de création d'**argumentaires** et de traitement des objections.

Ap consulting vous accompagne dans votre développement.

Le coaching individuel

Le coaching est aujourd'hui considéré comme le moyen le plus efficace pour **améliorer individuellement ses performances professionnelles.** Il vise à aider la personne à clarifier et à atteindre les objectifs fixés, dans le cadre de principes qui permettront l'amélioration des performances, le développement des aptitudes.

Profil de performance individuel Success Insights .

L'analyse de la perception de soi et du regard des autres engendre naturellement une amélioration de la communication et des comportements. Il devient possible d'évaluer clairement ses atouts, ses faiblesses, **d'élaborer des stratégies de réussite**, de percevoir autrui avec acuité, d'adopter les attitudes qui répondent aux exigences de l'environnement en développant son adaptabilité et sa flexibilité.

Quels comportements ? Quelles motivations ? Quelles compétences ? Pour Quels objectifs ? La méthode Success Insights apporte les réponses précises à ces quatre questions fondamentales lorsqu'on cherche à induire une **organisation vivante et performante**.

La méthode Success Insights est unique en ce qu'elle allie les travaux de Carl Jung sur les types psychologiques et la théorie des traits de William Marston.

Nos compétences :

- Maîtrise d'outils puissants et sérieux
  - Maître praticien en PNL
  - Certifié au Système de performance « Success Insights »
  - Coach certifié chez « Médiat-Coaching »
  - Coach d'équipe formé à l'IFOD

Ap consulting - 1, parc du Château - 13790 Châteauneuf-le-Rouge. SARL au capital de 32 500 €
☎ : 06.30.91.91.76 - mail : contact@apconsulting-france.com.
Membre et adhérent à la charte de la chambre syndicale des formateurs consultants

Visitez notre site web _http : **//www.apconsulting-france.com**

SPIN Selling – Neil Rackham

sept 8th, 2009
by Olivier Roland.

1
tweet

retweet

NEIL RACKHAM
SPIN
SITUATION-PROBLEM-IMPLICATION-NEED-PAYOFF
SELLING
THE BEST-VALIDATED SALES METHOD AVAILABLE TODAY. DEVELOPED FROM RESEARCH STUDIES OF 35,000 SALES CALLS USED BY THE TOP SALES FORCES ACROSS THE WORLD.

Phrase-résumé du livre : Pendant longtemps, les méthodes de vente se sont focalisées sur l'art de conclure une vente : les plus grands gourous disaient que cette étape était la plus cruciale, et que plus on tentait de techniques de conclusions lors d'une vente, plus la vente était susceptible de se faire ; les recherches de Neil Rackham ont montrées que cela n'est vrai que pour des ventes de faible montant faites principalement à des particuliers : il nous explique dans ce livre pourquoi les techniques de conclusion ne fonctionnent pas, et ce qu'il faut utiliser à la place, en s'appuyant sur des études statistiques établies sur 35000 entretiens de vente.

De Neil Rackham, 1988, 192 pages.

Chronique et résumé du livre :

Alors qu'il était un tout jeune chercheur en psychologie du comportement, qui développait son entreprise de conseil en ventes, Huthwaite, Neil Rackham eut l'occasion de tester les modèles de comportement commerciaux, conçus il y a peu, avec une entreprise du Fortune 100. Les ventes de cette dernière étaient environ 30% moins performantes que ce qu'elles auraient dû être, alors qu'elle investissait beaucoup dans le recrutement et la formation de ses commerciaux. Le directeur des ventes demanda donc à l'auteur d'accompagner plusieurs commerciaux et de trouver ce qui n'allait pas.

Ce que Neil Rackham trouva ne plut pas au directeur et à ses collègues. Après avoir analysé 93 entretiens de vente, ses conclusions étaient les suivantes :

- Les entretiens de vente ayant réussies étaient ceux dans lesquels **le moins de technique de conclusion de vente avaient été utilisées**.

- **Les meilleurs vendeurs n'étaient pas du tout ceux qui géraient le mieux les objections**. Il y avait tout simplement moins d'objections dans les meilleures ventes.
- **Le fait d'utiliser des questions ouvertes ou fermées n'avaient absolument aucun effet sur le succès de la vente ou non**.

L'équipe a qui il présenta ces résultats fut indignée. Cela allait à l'encontre de tout ce qu'on leur avait enseigné, de tout ce qu'ils appliquaient depuis des années, de tout ce qu'ils avaient enseignés aux nouvelles recrues : principalement que les trois choses les plus importantes pour conclure une vente sont l'art de conclure, la gestion des objections et la détection des besoins par les questions ouvertes. Chacune des personnes présentes, qui avaient une longue expérience de la vente, indiqua que de nombreuses entreprises réputées – IBM, Xerox, AT&T, Exxon, Kodak, etc – utilisait ce modèle et l'enseignait à leurs commerciaux. Le directeur se tourna vers Neil Rackham et lui dit qu'il ne voulait pas jeter le doute sur ces capacités de recherche, mais que tous ses résultats allaient à l'encontre de leur expérience, et que donc il pensait qu'ils étaient faux.

Cela finit la réunion. Etant un jeune chercheur sans expérience, il n'avait pas la puissance de feu nécessaire pour contrer la sagesse des plus grandes entreprises du monde. Neil Rackham pansa ses blessures dans l'avion qui le ramenait chez lui, en pensant qu'effectivement, les preuves de ce qu'il avançait n'étaient pas très fortes. Et que s'il avait été à la place du directeur, il n'aurait pas écouté non plus.

Depuis cette réunion inconfortable, l'auteur et ses collègues ont collectés des preuves beaucoup plus convaincantes. Ils ont analysés 35 000 entretiens de ventes pendant 10 ans, en étudiant 116 facteurs qui peuvent jouer un rôle dans les performances de vente, dans 27 pays, grâce à des recherches financées par de grandes entreprises et qui ont coûtées des millions de dollars. Grâce à cela, l'auteur pourrait donner au directeur des ventes des réponses convaincantes, comme :

- Ses formations en vente étaient bien pour des ventes de faible montant. Ce que Hutwaite a découvert est que **les méthodes de vente traditionnelles que ses commerciaux employait ne fonctionnaient pas si les ventes étaient d'un montant important**. C'est pourquoi ses meilleurs vendeurs, qui faisaient le plus de ventes de grande valeur, ne s'appuyaient plus sur les techniques traditionnelles de la gestion des objections et de la conclusion de vente.
- Ils savent à présent que **des techniques bien plus efficaces sont utilisées par les meilleurs vendeurs dans les ventes majeures**. A l'époque ils ne comprenaient pas ces méthodes assez précisément pour les décrire de manière convaincante, mais à présent ils sont capables de décrire au directeur des ventes comment les meilleurs vendeurs utilisent une stratégie puissante d'investigation appelée SPIN et qui, plus que toute autre compétence de vente, est un facteur de succès.
- Bien que personne de Hutwaite ne le sache à l'époque, toutes les grandes entreprises citées par les membres de l'équipe devenaient de plus en plus mécontentes de l'inefficacité de ces techniques traditionnelles de vente. Plus de deux tiers des entreprises citées ont fait appel à Hutwaite de 1983 à 1988 pour redesigner la formation de leurs commerciaux.

L'auteur nous expose dans ce livre les résultats de ces recherches, et nous explique de manière détaillée quelles sont les techniques inefficaces, et celles efficaces en fonction du contexte de vente. Suivez le guide.

- **Chapitre 2 – Obtenir un engagement : conclure la vente**

Quand l'auteur a commencé ses recherches et ne savait pas par où commencer, il a plongé dans plus de 300 références. Chaque livre sur le vente avait au moins un chapitre dévolu à la conclusion. L'auteur était fasciné. Là se tenait la réponse magique au fait de générer du business. Les techniques de conclusion les plus connues sont :

- **La conclusion supposée**. Supposer que la vente a déjà été faite, en disant, par exemple : "Où voudriez-vous le faire livrer ?" avant que le client n'ait donné son accord pour l'achat.
- **La conclusion alternative**. Demander, par exemple, "Est-ce que vous préférez vous faire livrer mardi ou jeudi ?", également avant que le client n'ait donné son accord pour l'achat.
- **La conclusion c'est-maintenant-ou-jamais**. "Si vous ne pouvez pas prendre votre décision maintenant, je devrait l'offrir à un autre client, qui est pressé d'acheter".
- **La conclusion c'est-votre-dernière-chance**. "Le prix augmente la semaine prochaine, donc à moins que vous n'achetiez maintenant…"
- **La conclusion du bon de commande**. Le commercial rempli un bon de commande avec les réponses du client, puis lui tend le bon, même si le client n'a pas manifesté de volonté d'acheter.

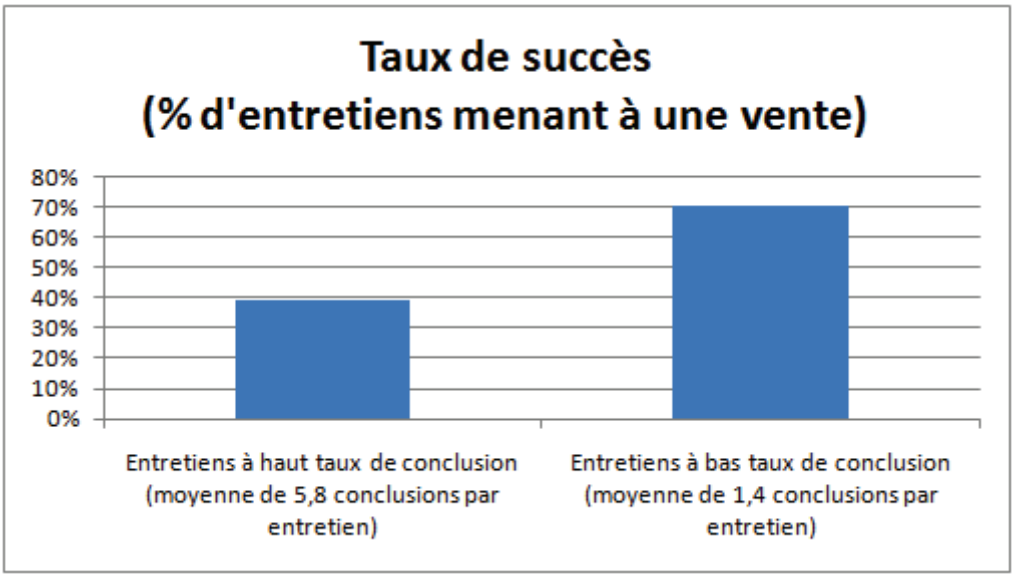
En plus de ces classiques, il y a des centaines d'autres méthodes de conclusion qui ont été développées pendant des décennies par de nombreux gourous de la vente. Les experts étaient unanimes sur l'importance de ces techniques de conclusion, et disaient en général qu'il valait mieux utiliser ces techniques "le plus tôt possible dans la transaction" et en utiliser plusieurs. J. Douglas Edwards, décrit comme le père des techniques de conclusion, indiquait que les vendeurs à succès faisaient leur vente à la cinquième technique de conclusion utilisée. Le consensus établissait les points suivants :

- Les techniques de conclusion des ventes étaient fortement reliées au succès de la vente.
- Vous devriez utiliser beaucoup de techniques de conclusion.
- Vous devriez conclure fréquemment pendant l'entretien de vente.

Dans ce chapitre Neil Rackham répond aux questions suivantes :

- Combien de ces techniques de conclusion fonctionnent ?
- Dans les ventes plus larges, comment des facteurs comme la sophistication de l'acheteur et le prix influence le succès de la conclusion ?

Au début, l'auteur était parfaitement d'accord avec l'importance de la conclusion, et avait d'ailleurs obtenu sa première vente pour son entreprise grâce à une conclusion alternative – du moins le croyait-il. La première étude portait sur une grande entreprise d'équipements de bureau. Une des manières d'établir un lien entre la conclusion et le succès, a raisonné Rackham, était d'accompagner les vendeurs et d'examiner combien de fois ils utilisaient des techniques de conclusion : si elles étaient vraiment efficaces, les entretiens menant à des ventes devraient montrer une utilisation plus forte de techniques de conclusion. Les résultats, portant sur 190 entretiens, furent très différents :



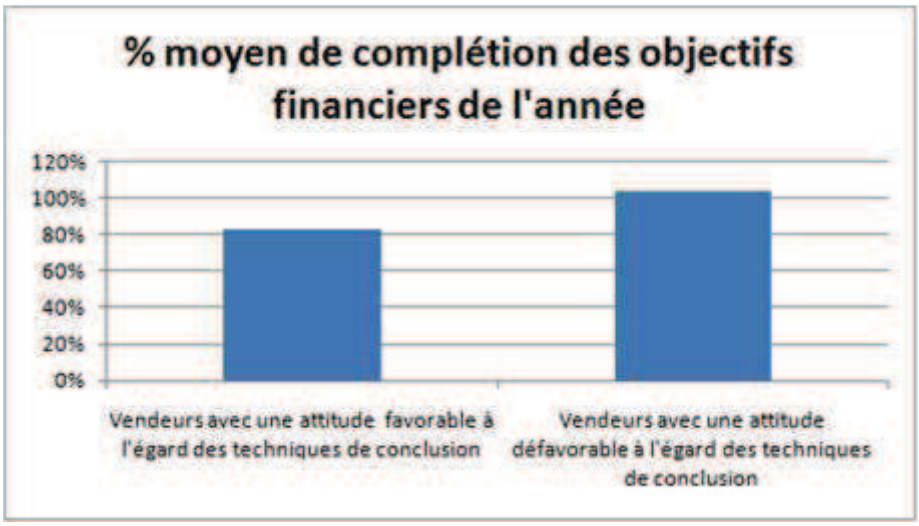
Ainsi, on voit que dans ce cas, **l'utilisation de nombreuses conclusions provoque une baisse significative du nombre de ventes**. Autant pour la sacro-sainte importance de la conclusion dans la vente. Et la recherche n'est pas seulement une affaire de chiffres. Assister et analyser 190 entretiens de vente fit naître chez l'auteur des sentiments mitigés vis à vis de la conclusion, qu'il peut apprécier aujourd'hui comme le début de sa prise de conscience de l'inefficacité de ces techniques. Il nota par exemple un antagonisme distinct chez certains clients, en particulier les acheteurs professionnels, avec l'utilisation de n'importe quelle technique de conclusion autre que simplement demander si le client commandait. Par exemple :

> **Vendeur** : Donc, Mr Robinson, vous pouvez voir que notre produit est clairement le meilleur pour vous – si vous signez juste ici (*conclusion supposée*).
>
> **Acheteur** : Attendez un moment – Je ne vois pas… Je n'ai pas encore décidé.
>
> **Vendeur** : Mais, Mr Robinson, je vous ai montré comment nous pouvons améliorer l'efficacité de votre entreprise et vous éviter des problèmes et des dépenses inutiles – donc si vous pouvez choisir quand vous aimeriez être livré… (*conclusion supposée*)
>
> **Acheteur** : Je ne ferai pas cela. Je ne vais pas prendre ma décision cette semaine.
>
> **Vendeur** : Mais comme je vous l'ai expliqué, ce modèle est très demandé. Je peux vous en obtenir un maintenant, mais si vous attendez la semaine prochaine, il pourrait y avoir un délai de plusieurs mois (*conclusion c'est-maintenant-ou-jamais*).
>
> **Acheteur** : C'est un risque que je vais devoir prendre.
>
> **Vendeur** : Est-ce que vous préfèreriez une installation d'un mois à l'essai, ou est-ce que ce serait mieux pour votre budget de l'acheter directement ? (*conclusion alternative*)
>
> **Acheteur** : Je vais vous jeter de mon bureau. Dites-moi, est-ce que vous et votre ami dans le coin préférez partir de votre propre accord, ou dois-je appeler la sécurité ?

Comme le vendeur le fit remarquer à Neil Rackham d'un air piteux, il n'est pas juste qu'un acheteur utilise une conclusion alternative pour jeter un commercial.

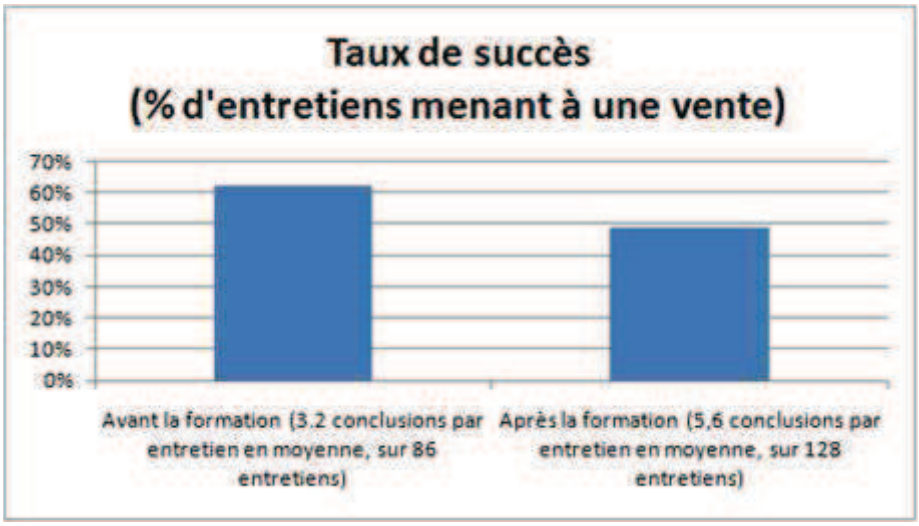
Une étude ne suffit toutefois pas à prouver quelque chose, d'autant plus qu'il s'agissait là de contredire un consensus. L'auteur et son entreprise ont donc réalisées de nombreuses autres études dont :

- Une enquête demandant à 38 commerciaux s'ils étaient favorables ou non à l'utilisation des techniques de conclusion, et une corrélation établie ensuite entre leurs réponses et leurs performances :



Les commerciaux ayant une attitude défavorable par rapport aux techniques de conclusion de la vente atteignaient 104% de leurs objectifs annuels, contre 83% pour les autres.

- Une étude portant sur 47 vendeurs pour déterminer s'ils avaient un taux de réussite plus élevé après une formation (portant sur l'art de bien conclure une vente) :



On voit une nette diminution des performances après la formation. Les formateurs argumentèrent sur le fait qu'il s'agissait de nouvelles techniques que les commerciaux ne maîtrisaient pas encore, et que donc une chute temporaire des ventes était normale. Un bon argument. Il était prévu une autre étude après six mois, mais malheureusement le service commercial fut complètement réorganisé, ce qui rendit impossible cette étude.

La lumière vint grâce à une étude commandée par une chaîne de magasins photos qui allait former ses commerciaux aux techniques de conclusion de ventes. La particularité de cette entreprise est qu'elle avait une politique de rotation de ses vendeurs : un jour un vendeur travaillait à un rayon qui vendait des produits bon marchés, comme des films, des cassettes, des accessoires, et l'autre jour il se retrouvait à un rayon où il vendait des produits beaucoup plus chers, comme des caméras haut de gamme, ou de l'équipement hi-fi ou vidéo. Voici les résultats de l'étude pour les biens de faible valeur :

	Temps moyen de transaction	**Nombre de conclusions par transaction**	**% de ventes effectuées**
Avant la formation sur l'art de conclure une vente	2 min 11 s	1,3	72%

Après la formation sur l'art de conclure une vente	1 min 47 s	1,9	76%

Et sur les biens de forte valeur :

	Temps moyen de transaction	**Nombre de conclusions par transaction**	**% de ventes effectuées**
Avant la formation sur l'art de conclure une vente	12 min 35 s	2,7	42%
Après la formation sur l'art de conclure une vente	8 min 40 s	4,5	33%

De nombreuses informations utiles peuvent être tirées de ces deux études, et notamment :

- **Le temps de transaction a diminué dans les deux cas**.
- Le pourcentage de ventes effectuées a **légèrement augmenté** dans le cas des ventes concernant un petit montant.
- Le pourcentage de ventes effectuées a **fortement diminué** dans le cas des ventes concernant un fort montant.

La diminution du temps de transaction est logique. En forçant le client à prendre une décision, les techniques de conclusion accélèrent la transaction. C'est une découverte intéressante, qui montre déjà la valeur qu'ont les techniques de conclusion pour les petites ventes : en les appliquant, les magasins peuvent réduire la file d'attente des clients et en traiter davantage au cours d'une même journée, augmentant ainsi les ventes.

Mais qui voudrait que les vendeurs passent *moins* de temps sur les ventes les plus importantes ? Sur ce type de ventes, ce que vous voulez en général est passer *plus* de temps avec le client, pas l'inverse.

Toutes ces études montrent que les techniques de conclusion des ventes augmentent les chances de faire une vente avec des produits à bas prix, mais surtout **réduit les chances de vente avec des produits ou services ayant un haut prix**.

Quelle est la différence entre un produit un bas prix et un autre à haut prix ? Elle n'est pas claire : les produits de la dernière étude indiqués comme "à haut prix" avaient un prix moyen de 109$, ce qui peut paraître peu. Mais si cet effet apparaît déjà à 109$, il ne peut aller qu'en augmentant au fur et à mesure que le prix augmente. Vous pourriez argumenter sur le fait que dépenser 109$ de votre propre argent est plus difficile que de dépenser 10 000 $ de l'argent de votre entreprise, et vous pouvez avoir raison : personne ne comprend vraiment la psychologie complexe de la taille perçue de la décision à prendre. Mais il est certain que les techniques de conclusion, comme toutes les formes de pression, **deviennent moins efficaces lorsque la taille de la décision à prendre augmente**.

Deux autres études ajoutent un complément d'informations à ces données :

- Une étude montrant que les acheteurs professionnels, rompus aux techniques de vente, détestent les techniques de conclusion des ventes car elles leur paraissent manipulatrices. Voici ce que répondirent 54 d'entre eux à la question "Si vous détectez qu'un vendeur utilise une technique de conclusion sur vous, quel effet, s'il y en a, cela aura t-il sur vous ?" :

- Plus enclin à acheter : 2
- Indifférent : 18
- Moins enclin à acheter : 34

- Une étude portant sur la satisfaction des clients d'une chaîne de magasins entre 3 et 5 jours suivants leur achat, et leur corrélation avec les techniques de conclusion utilisées sur eux :

	Satisfaction des clients	**Probabilité d'acheter à nouveau dans le même magasin**
Vendeurs **entraînés** à utiliser des conclusions	5,8/10	5,2/10
Vendeurs **non entraînés** à utiliser des conclusions	7,7/10	7,9/10

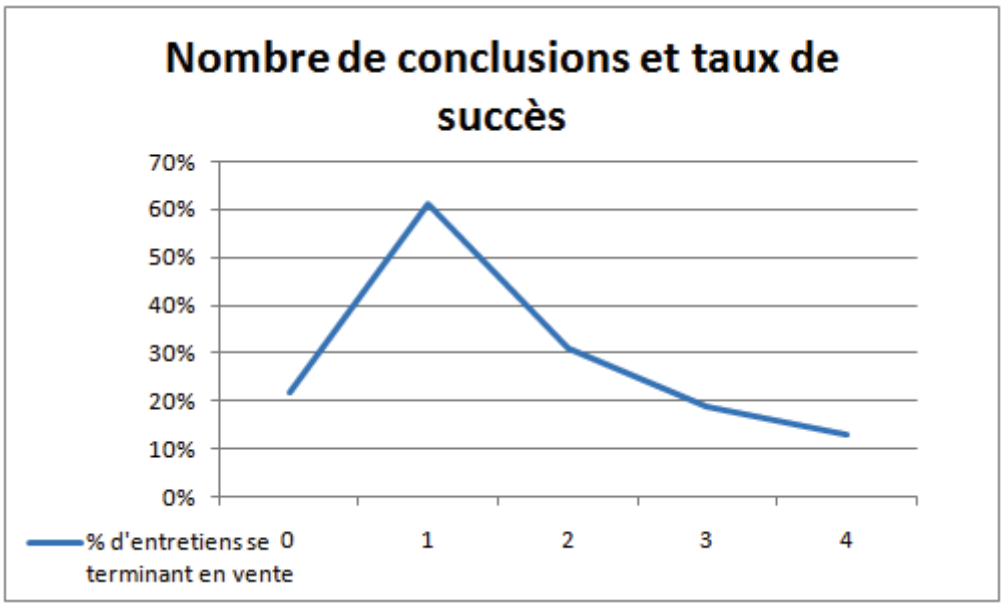
Il semble donc que les achats fait sous la pression de techniques de conclusion donnent lieu à une plus grande insatisfaction des clients après coup, et que cela engendre un moindre désir de racheter quelque chose ensuite dans ce magasin.

Cependant, malgré toutes ces preuves qui convergent pour indiquer que les techniques de conclusion sont néfastes aux ventes à partir d'une certaine valeur, il *faut* conclure. Sinon voilà ce qui risque d'arriver :

> **Jeune vendeur** : Donc, est-ce qu'il y a quelque chose d'autre que je pourrai vous dire sur ce produit ?
>
> **Client** : Non, merci. Je pense que vous avez répondu à toutes mes questions.
>
> **Jeune vendeur** : Bien, bien. Vous êtes sûr qu'il n'y a rien d'autre que je n'ai pas couvert ?
>
> **Client** : Rien auquel je puisse penser.
>
> **Jeune vendeur** : OK *(horrible pause)* euh… peut-être que je n'ai pas parlé du double voltage.
>
> **Client** : Oui. Hé bien, je suis en retard pour un autre rendez-vous, alors…
>
> **Jeune vendeur** : *(quelque peu désespéré)* il a aussi un manuel d'instructions en Espagnol… si vous avez besoin de l'Espagnol.
>
> **Client** : Ecoutez, Mr Newman, je dois y aller.
>
> **Jeune vendeur** : Hum. Etes-vous sûr que j'ai répondu à toutes vos questions ?

Que se passe t-il ici ? Un vendeur inexpérimenté a peur d'amener l'entretien à sa conclusion, par peur du rejet sans doute, avec comme résultat que le client s'impatiente. **Le client a besoin que le vendeur le guide un minimum, donc l'absence de conclusion de la vente peut avoir un effet tout aussi néfaste que trop**.

Hutwaite a réalisé une étude portant sur 575 entretiens de vente réalisés par des commerciaux de American Airlines, et comparant leur taux de succès et le nombre de conclusions utilisées dans une vente. Les résultats sont sans appels :



Les entretiens sans aucun conclusion ont obtenus un taux de transformation en vente de 22%. Ce chiffre a grimpé à 61% quand une conclusion a été utilisée. Et à partir de 3 conclusions, le taux de succès est moindre que si aucune technique de conclusion n'est utilisée…

Il faut donc conclure la vente **de manière à obtenir une progression de la part du client**. Dans les ventes mineures, c'est simple, soit l'entretien se conclut par une vente, soit il ne se conclut pas par une vente. On va rarement dans un magasin d'équipement vidéo pour aller au rayon cassettes discuter des prix avec le vendeur et dire finalement "Je vais y réfléchir et je reviendrai plus tard".

Lorsqu'il s'agit de ventes majeures, c'est loin d'être aussi simple. Une minorité d'entretiens peuvent aboutir à une vente, et c'est parfaitement OK : un vendeur chez Airbus ou Boeing peut parfaitement passer trois ans à travailler sans prendre une seule commande. Et pendant ce temps, il n'aura reçu aucun refus qui pourrait être interprété comme un échec. Tous les entretiens permettent de faire une progression lente et modeste vers l'objectif ultime – une commande d'avions.

L'auteur propose de découper l'issue de chaque entretien de vente en quatre catégories possibles pour permettre de se fixer des objectifs et de faire une analyse par la suite :

- **Succès** :
  - **Les commandes** : le client fait un engagement ferme pour acheter. "Nous sommes à 99% sûr d'acheter" ne sera pas considéré comme une commande. L'engagement doit être irrévocable, et impliquera en général une signature sur un document quelconque.
  - **Les avancées** : quand un évènement a lieu, pendant l'entretien ou après, qui fait avancer vers l'objectif de vente. Typiquement, ce pourra être l'accord d'un client pour assister à une démonstration sur site, une autorisation qui vous amènera devant le directeur ou un autre type de décideur à très haut niveau, un accord pour lancer une phase de test, un accès à des personnes qui vous étaient auparavant inaccessibles, etc.
- **Echecs** :
  - **Les continuations** : quand la vente continue mais qu'aucune action spécifique n'a été décidée avec le client pour avancer. Typiquement cela prendra la forme de "Merci d'être venu. Pourquoi ne pas venir nous revoir la prochaine fois que vous serez dans le coin", ou "Présentation fantastique, nous sommes impressionnés. Rencontrons-nous à nouveau une autre fois."
  - **Pas de vente** : quand le client énonce de manière claire qu'il n'est pas possible de faire affaires.

Ces distinctions peuvent paraître inutilement compliquées, mais les recherches de Neil Rackham montre que **les meilleurs commerciaux font une distinction, au moins empirique, entre ces quatre catégories, contrairement aux commerciaux débutants**, qui confondent souvent les continuations avec les avancées, voir même avec les commandes.

Dans la plupart des ventes majeures, **l'objectif de la majorité des entretiens de vente sera donc d'obtenir un engagement ferme du client afin d'arriver à une avancée vers la vente**. L'engagement proposé devra être le plus haut possible que le client pourra donner de manière réaliste. Les vendeurs à succès ne poussent jamais le client au delà de ses limites maximales.

- **Chapitre 3 : Les besoins des clients dans les ventes majeures**

Le succès dans le fait d'obtenir un engagement dépend de à quel point les étapes antérieures ont été bien traitées. Les recherches de l'auteur suggèrent que c'est la phase d'investigation, dans laquelle les besoins du client sont recherchées, qui est la plus importante.

Qu'est-ce que le besoin d'un client ? **Sa volonté de résoudre des problèmes qui l'affecte**. Un acheteur qui se sent honnêtement à 100% satisfait avec la manière dont les choses fonctionnent ne ressent pas le besoin de changement. Quel est le premier signe – en chacun de nous – qui indique que nous avons un besoin ? Quand notre satisfaction à 100% se transforme en satisfaction à 99.9%. Et cette insatisfaction peut éventuellement aller croissante de cette manière :

C'est presque parfait –> Je suis légèrement insatisfait –> J'ai des problèmes avec… –> Je dois changer immédiatement

Ainsi les besoins peuvent :

- **Commencer** avec des imperfections mineures
- **Evoluer** en problèmes clairs, difficultés et mécontentement
- **Devenir** finalement des envies, des désirs ou des intentions d'agir

Dans les petites ventes, la progression de ces étapes peut être presque instantanée. Dans les ventes majeures ce processus peut prendre des années.

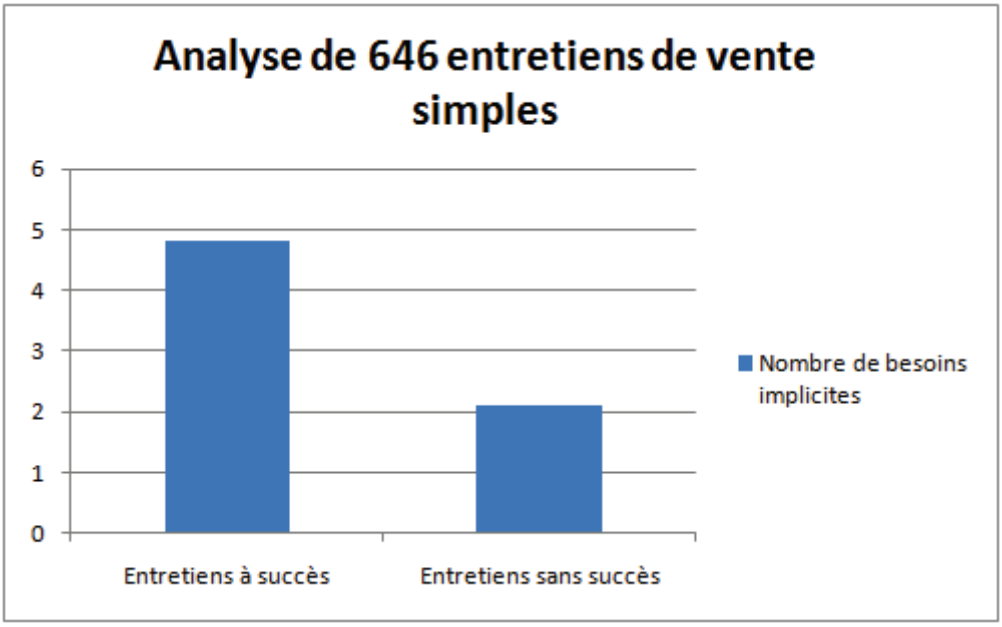
L'auteur sépare les besoins en deux types :

1. **Les besoins implicites**. Le client parle de ses insatisfactions, problèmes et difficultés. Des exemples typiques seraient "Nous ne sommes pas satisfaits de la vitesse de notre processus existant" ou "Je ne suis pas content de notre taux de déchets".
2. **Les besoins explicites**. Le client parle explicitement de ces envies et désirs. Des exemples typiques seraient "Nous avons besoin d'un système plus rapide" ou "Nous avons besoin d'une machine plus fiable".

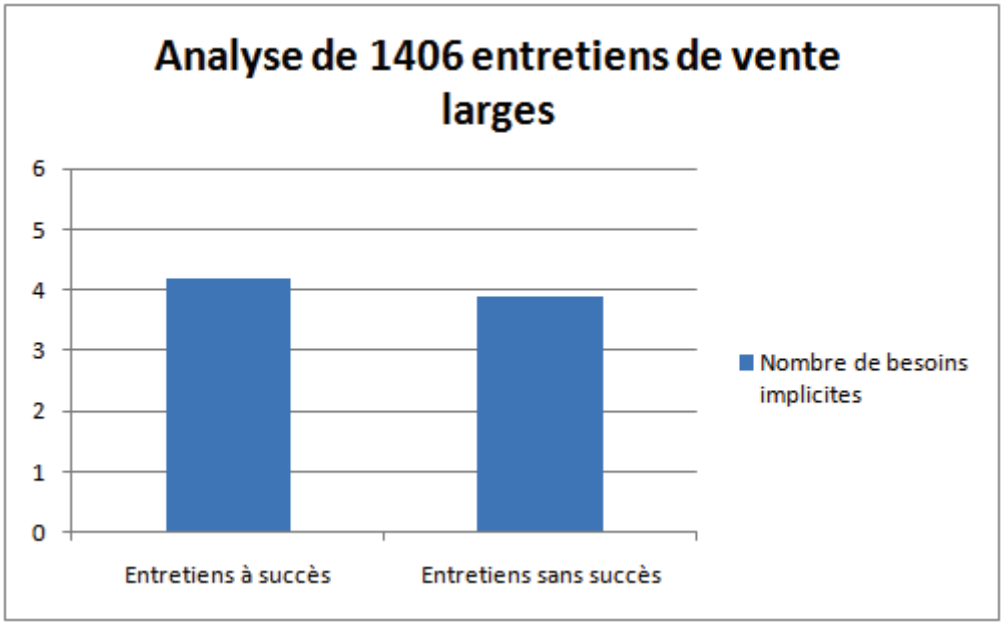
Les recherches de l'auteur montrent que :

- **Les personnes ayant moins de succès dans les ventes ne font pas de différence entre les besoins implicites et explicites**. Elles les traitent donc de la même manière.
- **Les personnes ayant beaucoup de succès dans les ventes traitent les besoins implicites de manière différente des besoins explicites**, souvent sans s'en rendre compte.

Une étude portant sur 646 entretiens de ventes simples a compté combien de fois le client a indiqué un besoin implicite, et quel est la corrélation entre ce nombre et le succès de la vente :



Les entretiens à succès comprennent presque deux fois plus de besoins implicites que ceux n'ayant pas aboutis. Un service vendant des produits à bas prix a ainsi vu ses ventes augmenter de 31% lorsque ses commerciaux ont été formés à faire révéler aux clients ses besoins implicites. Est-ce que cela se vérifie aussi sur les ventes plus larges ? L'auteur a voulu le vérifier en étudiant 1406 ventes larges, dont le montant moyen était de 27 000 $:



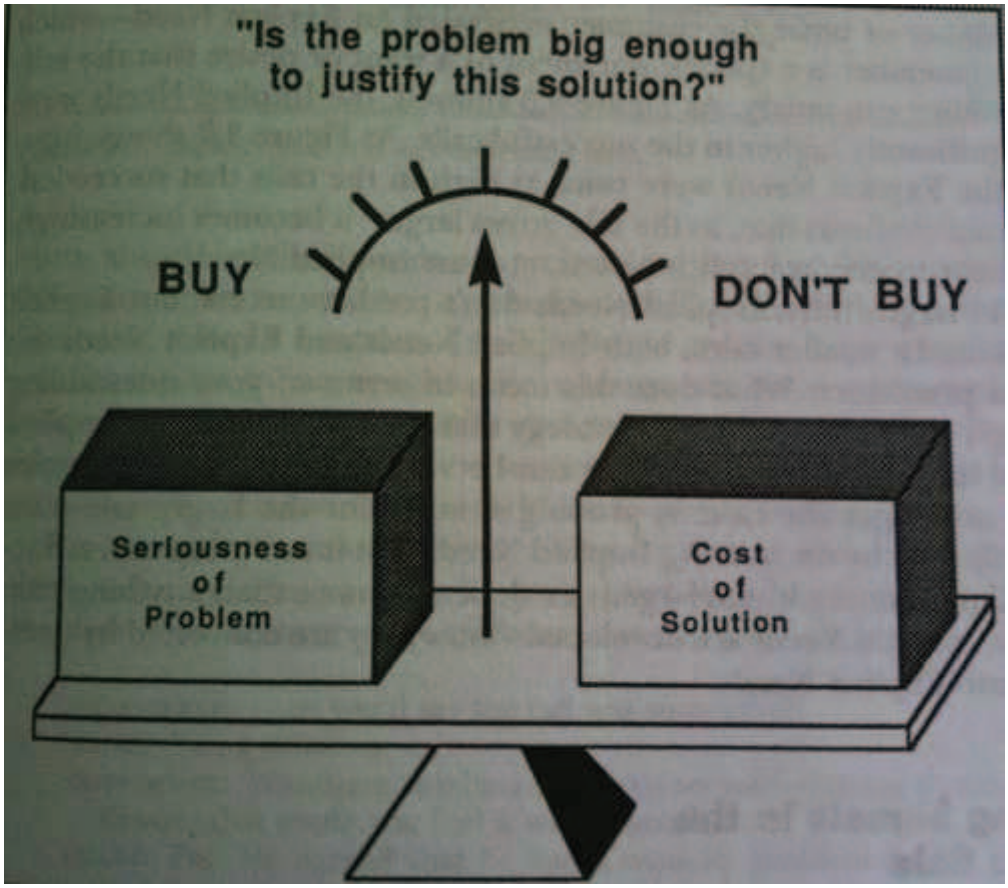
Ici, la différence est trop peu significative et montre qu'il n'y a pas de relation entre les besoins explicites que le vendeur fait dévoiler et le succès ou non de la vente. Pourquoi cette différence ?

Cela s'explique parce que toute personne qui doit prendre une décision d'achat doit équilibrer deux facteurs :

- La gravité des problèmes que l'achat résoudrait.
- Le coût de la solution.

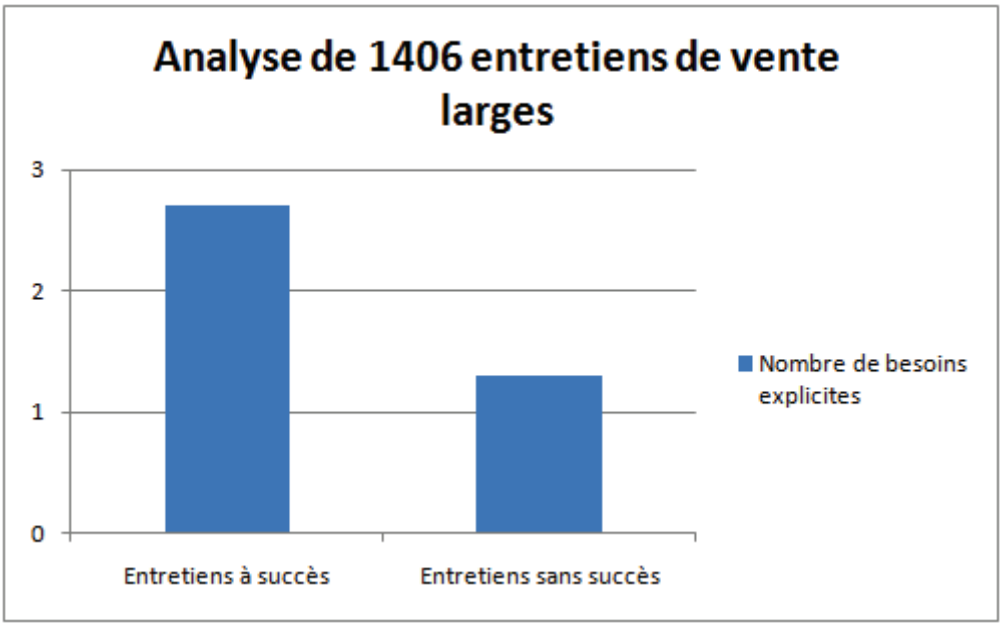
Cela s'équilibre de la manière suivante : si le client perçoit que le problème est plus important que le coût nécessaire pour le résoudre, il achètera. D'un autre coté, si le problème est petit et que le

coût est grand, alors il aura peu de chances d'acheter, ce qui est résumé dans la balance Buy/Don't buy proposée par l'auteur :



Ainsi dans les petites ventes, il suffit de faire dévoiler les besoins implicites pour que la balance penche du coté de l'achat. Dans les ventes plus larges, cela ne suffit pas : les commerciaux talentueux s'appuient sur les besoins implicites et les transforme en besoins explicites pour améliorer leurs chances de vendre.

Ainsi, une analyse des 1406 ventes larges présentées plus haut, mais portant cette fois sur les besoins explicites exprimés lors de l'entretien, a révélé les résultats suivants :



On voit que le nombre de besoins explicites exprimés est deux fois plus élevés dans les ventes larges à succès que dans celles n'ayant pas abouti. Ainsi, **l'objectif des questions dans une vente large est de découvrir les besoins implicites et de les développer en besoins explicites.** Voyons comment faire grâce à la stratégie SPIN.

- **Chapitre 4 : La stratégie SPIN**

La stratégie SPIN consiste donc à débusquer les besoins implicites, puis à les développer en besoins explicites. SPIN signifie :

- Situation
- Problème
- Implication
- Need-payoff (Besoins à combler)

Examinons les un par un :

- Questions de situation

Ce sont les questions que l'on pose au début d'un entretien, en particulier avec un nouveau client, ou une nouvelle personne. Elles sont du type "Quelle est votre position ?", "Depuis combien de temps êtes-vous ici ?", "Prenez-vous les décisions d'achat ?", "Quel est votre volume de ventes annuel ?", etc.

Les recherches de Hutwaite montrent que :

- **Les questions de situation ne sont pas relatées de manière positive au succès**. Les entretiens réussissant le plus contiennent le moins de questions de situation en général.
- Les vendeurs sans expériences en posent plus que les commerciaux aguerris.
- Les questions de situation sont une part essentielle de l'entretien, mais **elles doivent être utilisées avec prudence**.
- Les acheteurs deviennent très vite ennuyés ou impatients si on leur pose trop de questions de situation.

- Questions de problème

Les vendeurs expérimentés tendent à utiliser plus des questions comme "Etes-vous satisfait par votre équipement actuel ?", "Quels sont les désavantages de la manière dont vous gérez les choses actuellement ?", "Est-ce que cette vieille machine a des problèmes de fiabilité ?", etc.

Qu'ont en commun ces questions ? Chacune sonde le client afin de détecter des problèmes, difficultés et insatisfactions, donc chaque question invite le client à parler de besoins implicites.

Les recherches de Hutwaite montrent que :

- **Les questions de problème sont plus fortement reliées aux succès de vente que les questions de situations**.
- Dans les petites ventes, ce lien est très fort : au plus le vendeur pose de questions de problème, au plus grandes ses chances de conclure la vente sont bonnes.
- Dans les ventes larges, cependant, aucun lien fort n'existe : il n'y a pas de preuve qu'augmenter le nombre de questions de problème augmente vos chances de vendre.
- Le ratio entre les questions de situation et les questions de problème posées par les vendeurs est en fonction de leur expérience. **Les vendeurs expérimentés posent des questions de problème en plus grande proportion.**

- Questions d'implication

La plupart des vendeurs expérimentés, lorsqu'ils sont placés devant un grand client, font un bon job lorsqu'il s'agit de poser des questions de situation et des questions de problème. Malheureusement, la plupart des personnes s'arrêtent là. Or comme nous venons de le voir, cela n'est pas très efficace dans les ventes larges. Voyons pourquoi à travers un exemple :

Vendeur : (*Question de situation*) Est-ce que vous utilisez les machines Contortomat dans votre service ?

Acheteur : Oui, nous en avons trois.

Vendeur : (*Question de problème*) Et est-ce qu'elles sont difficiles à utiliser pour vos opérateurs ?

Acheteur : (*Besoin implicite*) : Elles sont plutôt difficiles, mais nous avons appris à les utiliser.

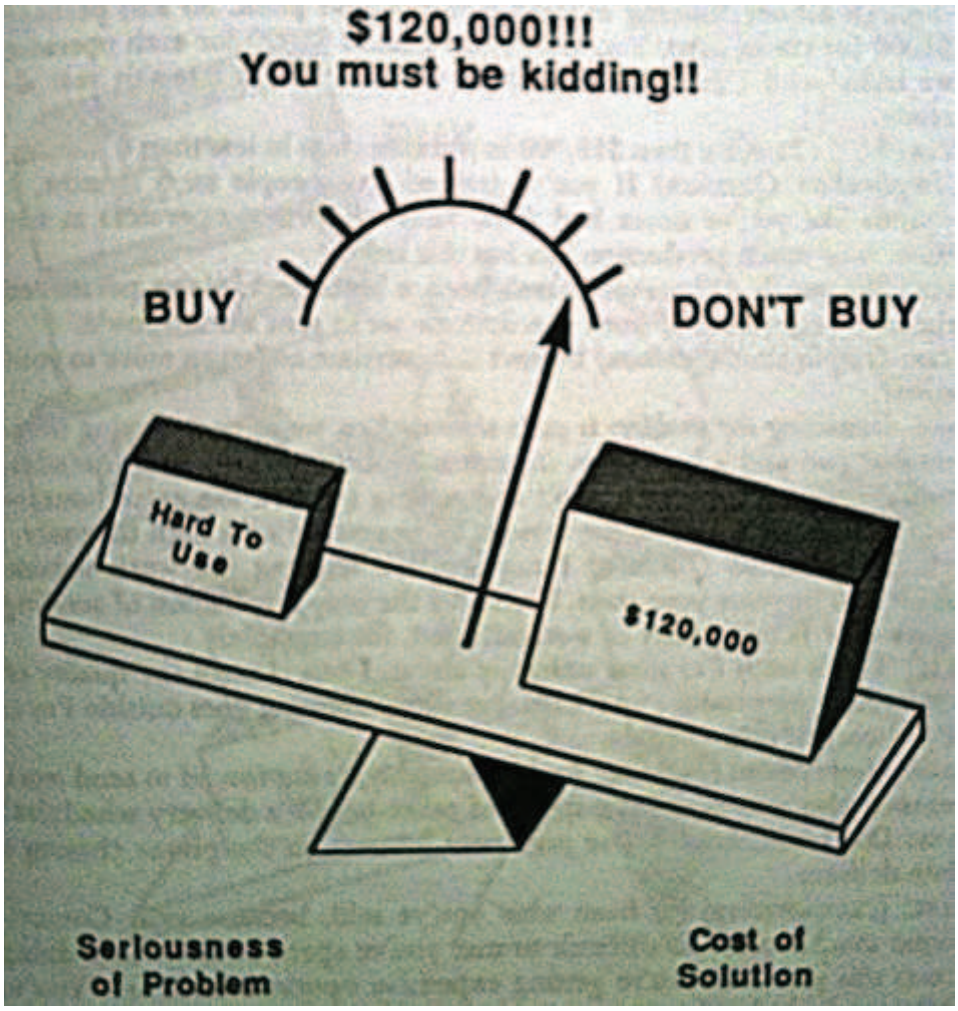
Vendeur : (*offrant une solution*) Nous pouvons résoudre cela facilement avec notre nouveau système Effilo.

Acheteur : Combien coûte votre système ?

Vendeur : Le système de base coûte environ 120 000$, et…

Acheteur : (*tombant à la renverse*) 120 000$!!!! Juste pour rendre une machine plus facile à utiliser ! Vous devez rire.

Que s'est-il passé ici ? L'acheteur perçoit un petit besoin implicite, mais ne voit certainement pas que le problème justifie une solution de 120 000$, donc la balance penche en vers le Don't Buy :



Qu'aurait pu faire le vendeur ? Utiliser des questions d'implication, de la manière suivante par exemple :

Vendeur : (*Question de problème*) Et est-ce qu'elles sont difficiles à utiliser pour vos opérateurs ?

Acheteur : (*Besoin implicite*) Elles sont plutôt difficiles, mais nous avons appris à les utiliser.

Vendeur : (*Question d'implication*) Vous dites qu'elles sont difficiles à utiliser. Quel effet cela a sur votre rendement ?

Acheteur : (*percevant le problème comme petit*) Un très petit effet, puisque nous avons formé spécifiquement trois personnes que nous connaissons pour les utiliser.

Vendeur : (*Question d'implication)* Si vous n'avez que trois personnes qui peuvent les utiliser, est-ce que cela créé un goulet d'étranglement ?

Acheteur : (*Voyant toujours le problème comme non important*) Non, c'est seulement quand un opérateur de Contormat s'en va que nous avons un problème en attendant que son remplaçant soit formé.

Vendeur : (*Question d'implication*) Il semble que les difficultés d'utilisation de ces machines peuvent entraîner un problème de turnover avec les personnes que vous avez formé. N'est-ce pas ?

Acheteur : (*reconnaissant un plus grand problème*) : Oui, les personnes n'aiment certainement pas utiliser les machines Contormat, et les opérateurs ne restent en général pas longtemps chez nous.

Vendeur : (*Question d'implication*) Que signifie ce turnover en terme de coût de formation ?

Acheteur : (*voyant plus*) Il faut plusieurs mois pour qu'un opérateur devienne efficace, donc peut-être 4 000$ en salaire pour chaque opérateur. En plus de cela nous payons Contormat 500$ pour envoyer nos nouveaux opérateurs à une formation à leur usine, qui est éloignée. Donc ajoutez peut-être 1000$ pour le voyage. En fait, cela fait environ 5000$ par opérateur que nous formons – et je pense que nous devons en avoir formé au moins cinq cette année déjà.

Vendeur : Donc c'est plus de 25 000 $ en formation en moins de six mois. (*Question d'implication*) Si vous avez formé cinq personnes en six mois, il semble que vous n'avez jamais trois opérateurs pleinement qualifiés en même temps : combien cela vous fait perdre en terme de productivité ?

Acheteur : Pas beaucoup. Quand il y a un goulet d'étranglement, nous persuadons les autres opérateurs de travailler en heures supplémentaires, ou nous sous-traitons.

Vendeur : (*Question d'implication*) Est-ce que les heures supplémentaires n'augmentent pas également le coût ?

Acheteur : (*réalisant que le problème est plutôt sérieux*) Oui, nous payons les heures supplémentaires 2.5 fois plus que le taux normal. Même avec le salaire additionnel, les opérateurs ne sont pas motivés pour effectuer ce travail supplémentaire, ce qui je pense est une des raisons pour lesquelles nous avons un turnover si important.

Vendeur : (*Question d'implication*) Je peux voir qu'envoyer du travail à l'extérieur augmente aussi vos coûts, mais est-ce que c'est la seule implication qui découle de la sous-traitance ? Est-ce que la qualité du travail est affectée, par exemple ?

Acheteur : C'est ce donc je suis le plus mécontent. Je peux contrôler la qualité de tout quand c'est produit en interne, mais pour tout ce qui est fait en sous-traitance je suis à la merci des autres.

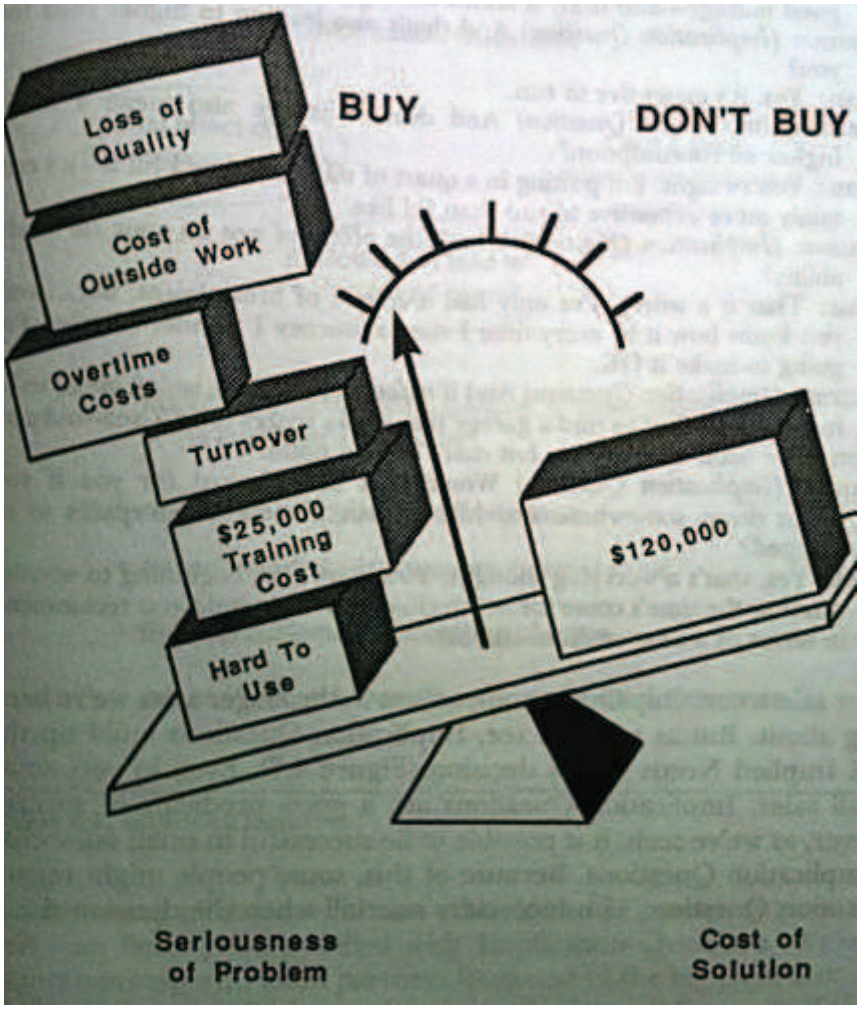
Vendeur : (Ques*tion d'implication*) Et je suppose que le fait d'être forcé d'envoyer du travail à l'extérieur vous met aussi à la merci du planning des autres personnes ?

Acheteur : Ne m'en parlez pas ! Je viens juste de passer trois heures au téléphone pour trouver la dernière commande en retard.

Vendeur : (*résumant*) Donc d'après ce que vous me dites, parce que vos machines Contortomat sont si difficiles à utiliser, vous avez dépensé 25 000 $ en formation cette année, et vous avez un turnover qui coûte très cher au niveau des opérateurs. Vous avez des goulets d'étranglements dans la production, et cela se traduit par des heures supplémentaires coûteuses et vous force à sous-traiter. Mais sous-traiter n'est pas satisfaisant, car vous y perdez en qualité et avez des livraisons en retard.

> **Acheteur** : Vu sous cet angle, ces machines Contortomat créent en effet un sérieux problème.

Que s'est-il passé ici ? Un petit problème est devenu un bien plus gros – et donc bien plus coûteux – pour finir par peser dans la balance beaucoup plus que le besoin implicite initial (*difficile à utiliser*) :



La puissance des questions d'implication dans les ventes larges est donc énorme, car **elles permettent au client de percevoir le problème à régler dans son entièreté, et pas de s'attacher à la superficialité qui naît du train-train quotidien**, ce qu'on appelle "avoir le nez dans le guidon". Les questions d'implication ne sont toutefois pas une nouvelle découverte : des personnes les posaient bien avant que ces recherches ne les mettent en évidence. Socrate en particulier était un maître de celles-ci : il suffit de lire n'importe lequel des dialogues de Platon pour s'en convaincre.

Socrate illustre également un point important des questions d'implication : elles sont négatives, et **peuvent rendre les clients mal à l'aise vis-à-vis de leurs problèmes**. Des vendeurs qui posent trop de questions d'implication peuvent faire en sorte que les acheteurs se sentent déprimés ou négatifs. Bien que peu de vendeurs finissent en étant condamnés à boire de la cigüe, il est également important d'avoir conscience de cette faiblesse des questions d'implication, et **de les contrebalancer par des questions plus positives**.

- Questions sur les besoins à combler

Les vendeurs à succès utilisent deux types de question pour développer les besoins implicites en besoins explicites : tout d'abord ils utilisent les questions d'implication, puis ils utilisent les

questions sur les besoins à combler, pour d'abord développer le problème afin qu'il apparaisse dans tout son sérieux, puis en construisant la valeur ou l'utilité de la solution. C'est avec ce deuxième type de question que l'on peut construire une perception positive de la solution qui empêche une perception défavorable de l'acheteur.

Des exemples typiques de questions sur les besoins à combler sont :

- Est-il important pour vous de solutionner ce problème ?
- Pourquoi trouveriez-vous cette solution si utile ?
- Y a t-il une autre manière dont cela pourrait vous aider ?

Ainsi les questions sur les besoins à combler permettre d'accomplir deux choses :

- **Elles concentrent l'attention du client sur la solution**, plutôt que le problème. Cela aide à créer une atmosphère positive d'entraide où l'attention est portée sur les actions et solutions.
- **Elles font en sorte que ce soit les clients qui vous disent les bénéfices**. Par exemple, une questions sur les besoins à combler comme "De quelle manière pensez-vous qu'une machine plus rapide pourrait vous aider ?" pourrait obtenir une réponse comme "Cela permettrait certainement réduire les goulets d'étranglement de la production, et cela permettrait également de mieux utiliser le temps de notre opérateur expérimenté".

Ainsi les questions sur les besoins à combler sont 1) positives, 2) constructives, et 3) utiles. Elles sont parfois difficiles à distinguer des questions d'implication, mais avec cette grille de lecture cela devient simple :

- Les questions d'implication sont toujours tristes.
- Les questions sur les besoins à combler sont toujours joyeuses.

Ainsi le modèle SPIN peut se résumer ainsi :

1. Le vendeur poser des questions de situation afin **d'établir le contexte**,
2. Ce qui mène aux questions de problème afin que **l'acheteur révèle les besoins implicites**,
3. Qui sont développés par des questions d'implication, qui font que **l'acheteur ressent le problème plus clairement et pertinemment**,
4. Ce qui amènent aux questions sur les besoins à combler, qui permettent que **l'acheteur parle des besoins explicites**,
5. Ce qui permet au vendeur d'indiquer les bénéfices du produit pour l'acheteur, **ce qui est fortement relié au succès de la vente** !

La suite dans le prochain épisode

Lire plus de commentaires sur SPIN Selling sur Amazon.

Acheter le livre sur Amazon :

Spin Selling
Neil Rackham
Meilleur prix EUR 7,31
ou neuf EUR 20,73
Achetez chez amazon.fr
A propos de cet espace

If you enjoyed this post, make sure you subscribe to my RSS feed!

1
tweet
retweet

A lire aussi :

1. SPIN Selling – 2 Note : ceci est la deuxième partie de la...
2. The Sales Bible – Jeffrey Gitomer Traduction : La Bible de la Vente Phrase-résumé...

Posted in: Personal MBA, Ventes.
Tagged: besoins · commerce · commerciaux · conclure · conclusions · désirs · neik rackham · objectifs · objections · spin selling · vendeurs · Ventes

← Jeu-Concours : Le livre qui a changé votre vie (20 livres à gagner !)
Newsletter en préparation : qu'aimeriez-vous y trouver ? →

10 Comments on "SPIN Selling – Neil Rackham"

1. #1 remy66
   on sept 11th, 2009 at 20:09

   Merci pour ce résumé détaillé.
   Mon cousin a été formé à cette méthode et il utilise le second livre, le Handbook qui détaille la méthode SPIN (avec exercices).
   Lui qui était scientifique est devenu vraiment très bon commercial.
   Et il m'entraine.
   La mise en pratique demande du temps, et un gros investissement personnel, un peu comme lorsque l'on veut apprendre à lire plus vite. Mais j'ai vu les résultats donc c'est motivant.

2. #2 Xavier D.
   on sept 12th, 2009 at 0:51

   Cet article est passionnant. Merci donc pour le résumé, j'attends la suite avec impatience. Et si c'est dans la même veine, je rassemblerai mes deniers pour acheter le bouquin.

   Mais il reste une inconnue de taille, comment réussir au plus vite à prendre du recul lors d'une vente, pour changer de comportements et cibler les questions que l'on pose au client. Ce genre de choses s'acquiert généralement par l'expérience et demande donc du temps comme le faisait remarquer remy66.

   L'auteur propose t il une solution à ce problème?

3. #3 remy66
on sept 12th, 2009 at 9:51

Un élément de réponse dans le second bouquin (le handbook):
> « do your homework ».
Chaque vente demande une préparation intense en amont pour aller plus rapidement à l'essentiel et se concentrer sur les questions pertinentes implicites. Il est alors plus facile de prendre du recul lorsque l'on connait « parfaitement » le contexte.

4. #4 Olivier Roland
on sept 12th, 2009 at 19:15

Xavier et **Rémy**, le dernier chapitre du livre aborde justement la question de la mise en pratique de toutes ces connaissances. Stay tuned pour la deuxième partie de la chronique, qui paraîtra demain .

5. #5 SPIN Selling – 2
on sept 13th, 2009 at 23:17

[...] Note : ceci est la deuxième partie de la chronique. La première partie se trouve ici. [...]

6. #6 Michael
on sept 14th, 2009 at 16:35

Très intéressant !
On voit encore ici la différence entre un bon vendeur et un mauvais commercial. Ce genre de subtilité n'est pas évident si l'on ne prête pas attention aux détails.
Je vais voir la seconde partie de ce pas

7. #7 Argancel
on sept 16th, 2009 at 22:03

Très intéressant en effet.
Peut-être devrait-on conseiller aux vendeurs de lire les dialogues de Socrates
Pour ma part, c'est vrai que je suis allergique aux techniques de conclusion si je me rends compte qu'on essaye de me pousser sans que je sente le réel besoin de l'achat.
Bon allez il faut que je lise la 2e partie…

A+

8. #8 The Sales Bible – Jeffrey Gitomer
on sept 27th, 2009 at 22:13

[...] : les deux premières questions sont selon la terminologie de SPIN Selling des questions de situation (que l'on pose au début d'un entretien pour découvrir le client), [...]

9. #9 Nathanael
on sept 29th, 2009 at 11:57

Merci pour cette synthèse, je n'avais pas encore lu le Spin Selling…mais je vois clairement la différence comparativement aux ouvrages de Gitomer qui me semblent plus de l'ordre de l'opérationnel.

10. #10 Bargaining for Advantage – G. Richard Shell
on oct 15th, 2009 at 16:25

[...] une étude de Neil Rackham (l'auteur de SPIN Selling) et John Carlisle montre que plus un négociateur est expérimenté, plus il est probable qu'il

Des livres pour changer de vie

Une sélection de livres rares et exigeants pour changer de vie.

Skip to Content ↓

- À propos
- Articles
- Newsletter
- Personal MBA
- Plan

SPIN Selling – 2

sept 13th, 2009
by Olivier Roland.

? tweets
retweet

X
Bonjour utilisateur de **Google**! Si tu trouves cet article intéressant, pourquoi ne pas t'inscrire gratuitement au flux RSS pour lire plus d'articles de ce genre à l'avenir ?
Powered by Referrer Detector

Note : ceci est la deuxième partie de la chronique. La première partie se trouve ici.

- **Chapitre 5 : Donner les bénéfices dans les ventes majeures**

Dans le chapitre 4 nous avons vu comment la stratégie SPIN permet de gérer de manière efficace l'étape d'investigation d'un entretien de vente. Pour mémoire, un entretien de vente se déroule en quatre étapes majeures :

Préliminaires –> Investigation – Démontrer les capacités – > Obtenir un engagement

Nous allons voir à présent ce que les recherches d'Huthwaite ont trouvées sur l'étape de démonstration des capacités.

Toutes les personnes qui ont été formées à la vente dans les 80 dernières années ont probablement appris la différence entre deux manières de parler d'un produit : les *fonctions* et les *bénéfices*. Ce qu'elles apprennent est que les fonctions sont des faits à propos des produits et **ne sont pas persuasives**, tandis que les bénéfices montrent comment les fonctions peuvent aider les clients et **sont beaucoup plus persuasives**. Examinons ce que les recherches d'Huthwaite ont trouvés à ce propos.

- Fonctions

Ce sont donc les faits, données ou information à propos de vos produits ou services, typiquement : “Cette machine à une mémoire de 2 Go”, “Nos consultants sont formés à la psychologie de l’éducation”, “Il y a un contrôle redondant en trois étapes”. Le consensus est que ces faits sont neutres, et ne sont donc pas utiles pour convaincre le client, même s’ils ne font pas de mal. Les recherches de l’auteur, portant sur 18 000 entretiens de vente, montrent quant à elles que :

- De manière générale, le nombre de fonctions décrites **est légèrement plus haut dans les entretiens qui n’ont pas aboutis** (ceux qui se concluent comme une continuation ou l’échec de vente, comme vu dans la première partie de cette chronique). Mais la différence est suffisamment minime pour conclure que **les fonctions sont neutres**.
- Dans les petites ventes, il y a **une légère relation positive entre le nombre de fonctions décrites et le succès de l’entretien**.
- Dans les ventes larges, **les fonctions ont un effet négatif quand elles sont utilisées tôt dans l’entretien de vente**, et neutre si elles sont utilisées plus tard.
- Les utilisateurs répondent de manière plus positive aux fonctions que les preneurs de décisions.

- Bénéfices

Etudier les bénéfices fut un peu plus compliqué que prévu. Si tout le monde s’accordait sur une définition des fonctions, il n’en allait pas de même pour les bénéfices. Certains disaient que les bénéfices montrent comment une fonction peu aider un client, d’autres qu’un bénéfice doit impliquer une baisse des coûts pour le client, d’autres encore qu’un bénéfice est toute affirmation qui comble un besoin, etc.

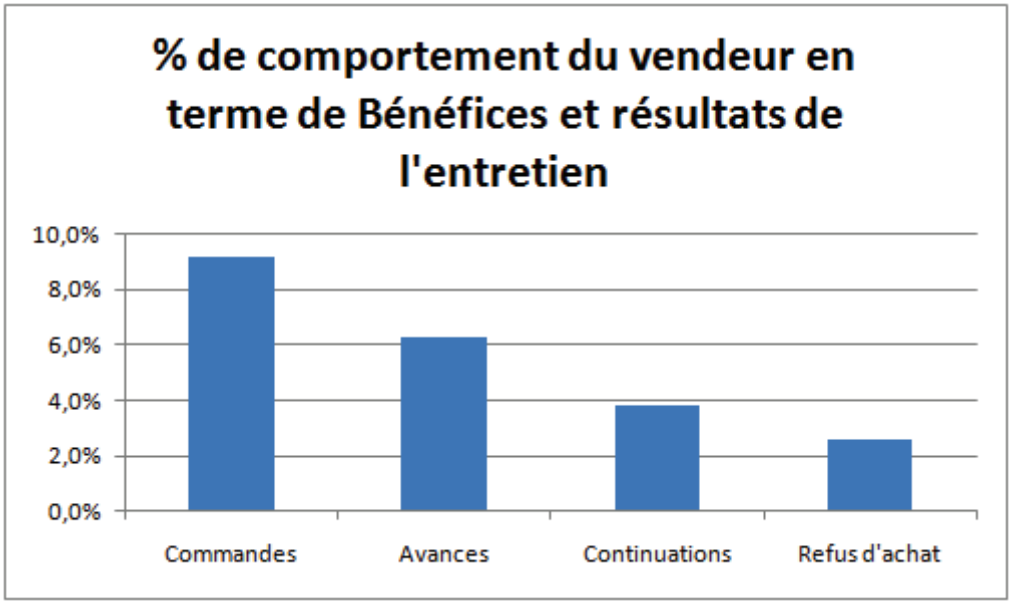
Après avoir défini des tests pour tester une demi-douzaine de définitions en analysant quels types de bénéfices étaient utilisés dans des entretiens ayant réussis et d’autres échoués, Huthwaite a séparé les bénéfices en deux catégories distinctes :

- **L’avantage**. Ce type montre comment un produit ou un service peut être utilisé ou peut aider un client.
- **Le bénéfice**. Ce type montre comment un produit ou un service comble un besoin explicite (voir chronique précédente) exprimé par un client.

L’avantage est ce qui est enseigné la plupart du temps dans les formations de vente. Le bénéfice est lui une définition inventée par Huthwaite, qui l’a nommé ainsi parce que les recherches montrent que les bénéfices sont très fortement reliés aux succès des ventes, quelque soit leur taille. Ainsi, une étude portant sur les performances de 42 vendeurs de Motorola a montré que ceux utilisant des bénéfices plutôt que des avantages ont augmentés leurs volumes de vente de 27%.

Pourquoi ces différences ? Selon Neil Rackham, cela vient du fait vous ne pouvez parler d’un bénéfice que **si vous vous adressez à un besoin explicite**. Si vous vous adressez à un besoin implicite, vous parlez d’un avantage. Nous avons vu dans la chronique précédente que **l’expression des besoins explicites était fortement corrélé à la réussite dans les ventes larges**, et que l’expression des besoins implicites l’était dans les petites ventes.

Une étude a porté sur 5000 entretiens de vente dans une multinationale vendant des machines de haute technologie, dont le cycle de vente moyen était de 7.8 entretiens avant de déboucher sur une vente. Les chercheurs ont accompagnés les vendeurs lors des 5000 entretiens étudiés et ont observés la fréquence avec laquelle chaque vendeur utilisait des fonctions, des avantages ou des bénéfices et les ont comparés avec l’issue de l’entretien. Voici les résultats obtenus :



Ainsi les entretiens positifs, c'est à dire ceux ayant débouchés sur une avance dans le processus de vente, ou sur une commande, sont **ceux dans lesquels ont été utilisés le plus de bénéfices**.

Il faut retenir de tout cela trois points essentiels :

1 : **Ne démontrez pas les capacités du produit trop tôt dans l'entretien**. Dans les petites ventes vous pouvez découvrir le problème et sauter directement aux avantages en indiquant comment vous pouvez le régler, mais cela ne fonctionne pas bien dans les ventes les plus larges. Il est important dans les ventes larges de développer les besoins explicites – en utilisant des questions d'implication et de besoin à combler – avant d'offrir des solutions. Beaucoup de clients vous encourageront à présenter vos solutions alors qu'ils ne vous auront pas donnés encore d'informations sur leurs besoins. Ils vous diront "Venez juste et faites une présentation de votre produit, et nous décideront s'il convient à nos besoins". Si vous êtes forcé de faire une présentation des fonctions et des avantages tôt dans le cycle de vente, **essayez d'avoir *au minimum* une pré-réunion avec une personne clé du client pour découvrir les besoins**, afin que votre présentation comprenne au moins quelques bénéfices.

2 : **Faites attention aux avantages**. Beaucoup de formations à la vente, parce qu'elles sont basées sur des modèles appropriés aux petites ventes, vous encourage à donner des avantages lorsque vous vendez, et pour compliquer le tout, elles appelles souvent cela des bénéfices. Ne laissez pas ce type de formation vous perturber : dans les ventes larges, **les bénéfices sont ceux qui montrent que vous remplissez un besoin explicite**.

3 : **Faites attention aux nouveaux produits**. La plupart d'entre nous donnons bien trop de fonctions et avantages lorsque nous vendons des nouveaux produits, parce que ce que nous sommes focalisés sur eux plutôt que sur les bénéfices clients. Ne laissez pas cela vous arriver. A la place, la première chose à faire est de vous poser la question à propos de tout nouveau produit : "**Quel problème résout-il ?**". Quand vous comprenez le problème qu'il résout, vous pouvez planifier des questions SPIN pour développer les besoins explicites.

- **Chapitre 6 : Prévenir les objections**

Les recherches d'Huthwaite montrent les données suivantes :

- La gestion des objections **est une compétence bien moins importante que la plupart des formations en vente ne veulent bien le faire croire**.
- Les objections, contrairement à une croyance commune, **sont plus souvent créées par le vendeur que par l'acheteur**.

- Dans l'équipe de vente moyenne, il y a en général **au moins un vendeur qui reçoit dix fois plus d'objections que les autres** dans la même équipe.
- **Les commerciaux expérimentés reçoivent moins d'objections** parce qu'ils ont appris à les prévenir, pas à les gérer.

En effet, les recherches d'Huthwaite montrent que le type de réponses que les clients vont donner dans un entretien de vente proviennent en grande partie du comportement des commerciaux et de ce qu'ils mettent en avant :

Eléments mis en avant	Réponse du client la plus probable
Fonctions	Inquiétudes sur le prix
Avantages	Objections
Bénéfices	Support ou approbation

Les recherches montrent en effet **une forte corrélation entre le nombre de fonctions mises en avant et les inquiétudes des clients sur le prix**. Souvent, les publicités pour des objets peu chers comme des montres bon marchées mettent en avant de nombreuses fonctions pour délivrer le message "Tant de fonctions pour un prix si petit", alors que les publicités pour les objets de luxe sont beaucoup plus épurées et se contentent en général de montrer l'objet dans un cadre avantageux, sans lister beaucoup de fonctions. :

Montre bon marché : de nombreuses fonctions listées

Montre haut de gamme : aucune fonction listée

Il importe donc **de limiter au maximum l'énumération des fonctions d'un produit ou d'un service**, car **elles augmentent fortement la probabilité que le client lève des objections sur le prix**. Ici il importe de distinguer la cause des symptômes : c'est le nombre des fonctions qui est la cause des objections sur le prix ; tenter de mieux gérer ses objections met en place un traitement curatif, qui sera beaucoup moins efficace que le traitement préventif.

De plus, une des découvertes les plus fascinantes de Huthwaite est **la très forte relation qui existe entre les avantages mis en avant d'un produit, et les objections**. Examinons pourquoi avec cette transcription d'un entretien de vente qui a eu lieu à Dallas en 1981, à propos de machines à écrire électroniques avec écran (qui furent très utilisées dans les années 80 avant la généralisation de l'ordinateur, du traitement de texte et de l'imprimante) :

> **Vendeur** : (*Question de problème*) Est-ce que toute cette ressaisie fait perdre du temps ?
>
> **Acheteur** : (*Besoin implicite*) Oui, un peu. Mais pas beaucoup ici, pas comme dans l'autre site.
>
> **Vendeur** : (*Avantage*) C'est pourquoi nos machines de traitements de texte vous seraient d'une grande aide parce qu'elles éliminent le besoin de ressaisie pour vous.
>
> **Acheteur** : (*Objection*) Ecoutez, nous ressaisissons du texte, c'est sûr. Mais vous ne nous ferez pas acheter des machines fantaisistes à 15 000$ juste pour réduire la ressaisie.
>
> **Vendeur** : (*Avantage*) Je vous comprend, mais les coûts salariaux de la ressaisie peuvent grimper à des niveaux très haut. Un grand plus de nos machines est qu'elles peuvent vous faire économiser de l'argent en rendant vos employés plus performants.
>
> **Acheteur** : (*Objection*) Nous sommes très efficaces actuellement – et si je voulais mieux faire en terme d'efficacité je peux penser à 16 manières de le faire sans de

nouveaux traitements de texte. J'ai deux machines de traitements de texte xxx ici dans nos bureaux. Personne ne sait grand chose à leur sujet. Elles amènent des problèmes, juste des problèmes.

Vendeur : (*Question de problème*) Ces machines xxx sont difficiles à utiliser pour vos employés ?

Acheteur : (*Besoin implicite*) Oui, il est plus facile d'écrire à la main – en le faisant avec la bonne vieille méthode.

Vendeur : (*Avantage*) Nous pouvons vraiment vous aider ici. Nos machines yyy ont un écran, afin que les personnes voient exactement ce qu'elles sont en train de faire. C'est beaucoup mieux que vos vieilles machines xxx où vous devez vous rappeler de choses comme les codes de format – ce que nous affichons automatiquement, afin que nos machines puissent être utilisées plus facilement.

Acheteur : (*Objection*) Vous savez quoi ? Certaines des dames qui travaillent ici s'énervent à propos de machines à écrire avec des rubans correcteurs. Un écran ? Cela va juste désorganiser tout le monde. Je finirai par faire plus d'erreurs que celles que j'ai maintenant.

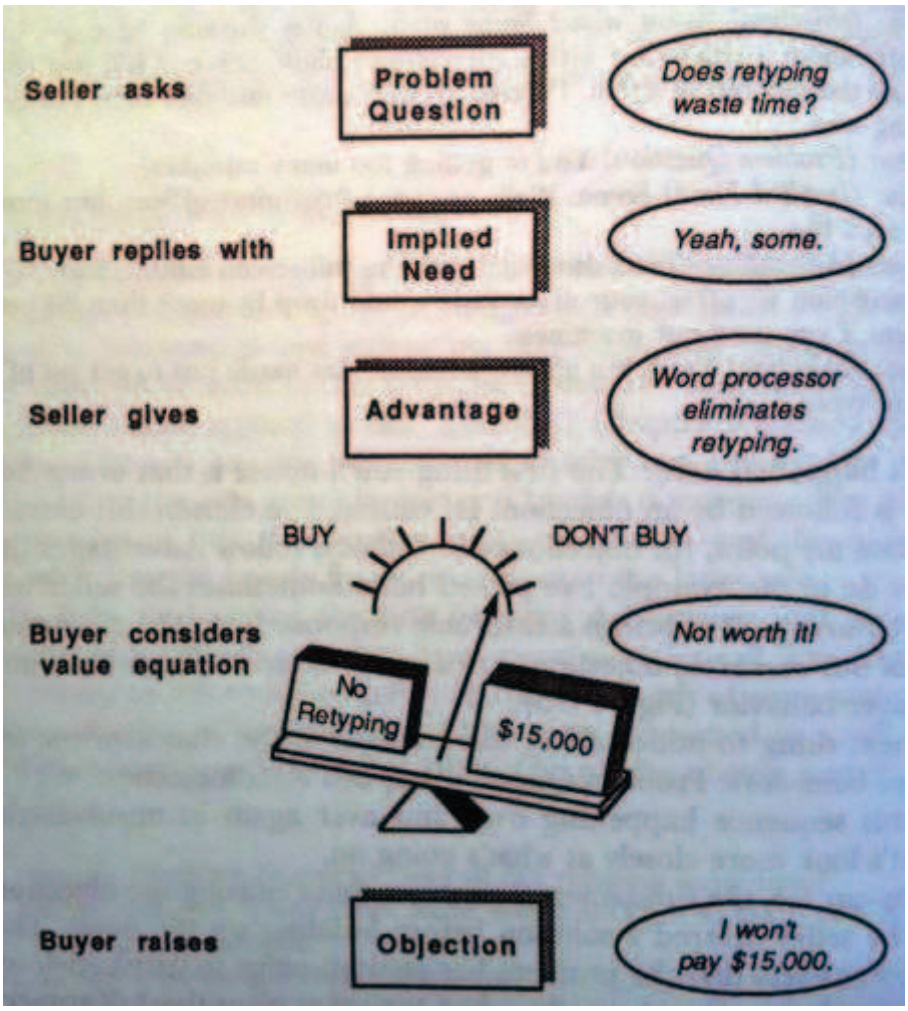
Vendeur : (*Question de problème*) Vous avez trop d'erreurs ?

Acheteur : (*Besoin implicite*) Un peu. Enfin, pas plus que dans la plupart des bureaux, mais plus que ce que j'aimerai.

Vendeur : (*Avantage*) Les tests montrent qu'avec l'édition en plein écran et la correction d'erreurs que nous offrons, votre taux d'erreur chuterait de plus de 20 pour cent si vous utilisez nos machines.

Acheteur : (*Objection*) Oui, mais toutes ces complications ne valent pas le fait de se débarrasser de quelques coquilles.

Evidemment, les avantages ne sont pas toujours suivi d'objections comme ici. Mais les recherches de l'auteur montrent définitivement **qu'ils ont plus de chance de lever des objections**. Cet entretien suit un schéma très classique qui se répète encore et encore dans de nombreux entretiens de vente : Question de problème –> Besoin implicite –> Avantage –> Objection. A chaque fois l'acheteur ne voit pas assez de valeur dans les solutions proposées par le vendeur pour qu'elles valent l'investissement proposé :



Examinons la même situation gérée par un commercial plus expérimenté :

Vendeur : (*Question de problème*) Vous avez trop d'erreurs ?

Acheteur : (*Besoin implicite*) Un peu. Enfin, pas plus que dans la plupart des bureaux, mais plus que ce que j'aimerai.

Vendeur : (*Question d'implication*) Vous dites "plus que ce vous aimeriez". Est-ce que cela veut dire que certaines de ces erreurs vous causent des difficultés dans les documents que vous envoyez aux clients ?

Acheteur : Parfois c'est arrivé, mais pas souvent, parce que je vérifie chaque document important avec attention avant de l'envoyer.

Vendeur : (*Question d'implication*) Est-ce que cela ne prend pas beaucoup de temps ?

Acheteur : Trop. Mais c'est préférable au fait de laisser un document partir avec une erreur – en particulier si c'est une erreur dans les montants envoyés aux clients.

Vendeur : (*Question d'implication*) Pourquoi cela ? Etes-vous en train de dire qu'une erreur dans les chiffres pour conduire à des plus sérieuses conséquences avec les clients qu'une erreur dans le texte ?

Acheteur : Oh oui. Nous pouvons perdre un marché, ou nous engager dans un contrat non rentable – ou juste être perçus par les clients comme peu soignés. Les personnes

vous jugent sur des choses comme ça. C'est pourquoi cela vaut quelques heures par jour pour relire tout cela alors qu'il y a d'autres choses que je devrais faire.

Vendeur : (*Question sur les besoins à combler*) Supposez que vous n'ayez plus besoin de passer ce temps à relire. Que pourriez-vous faire avec ce temps gagné ?

Acheteur : Hé bien, je pourrai prendre un peu de temps pour former mes employés.

Vendeur : (*Question sur les besoins à combler*) Et cette formation permettrait d'augment la productivité ?

Acheteur : Oh, beaucoup. En ce moment, vous voyez, les personnes ne savent pas comment utiliser une partie de l'équipement ici – ce traceur par exemple – donc ils doivent attendre que j'ai du temps libre pour le faire.

Vendeur : (*Question d'implication*) Donc le temps que vous passez à relire vous force également à devenir un goulet d'étranglement pour le travail des autres personnes ?

Acheteur : Oui. Je suis vraiment débordé.

Vendeur : (*Question sur les besoins à combler*) Donc tout ce qui pourrait réduire le temps que vous passez dans la relecture ne vous aiderait pas seulement, mais aiderait aussi la productivité des autres ?

Acheteur : C'est vrai.

Vendeur : (*Question sur les besoins à combler*) Je peux voir comment en réduisant vos relectures je pourrai soulager le goulet d'étranglement actuel. Est-ce qu'il y a d'autres manières dont la réduction des erreurs dans les documents pourrait vous aider ?

Acheteur : Bien sûr. Les personnes ici détestent ressaisir. Cela pourrait être un plus pour leur motivation si moins d'erreurs signifie moins de temps en ressaisie.

Vendeur : (*Question sur les besoins à combler*) Et je suppose que moins de temps passé en ressaisie conduirait également à une réduction des coûts ?

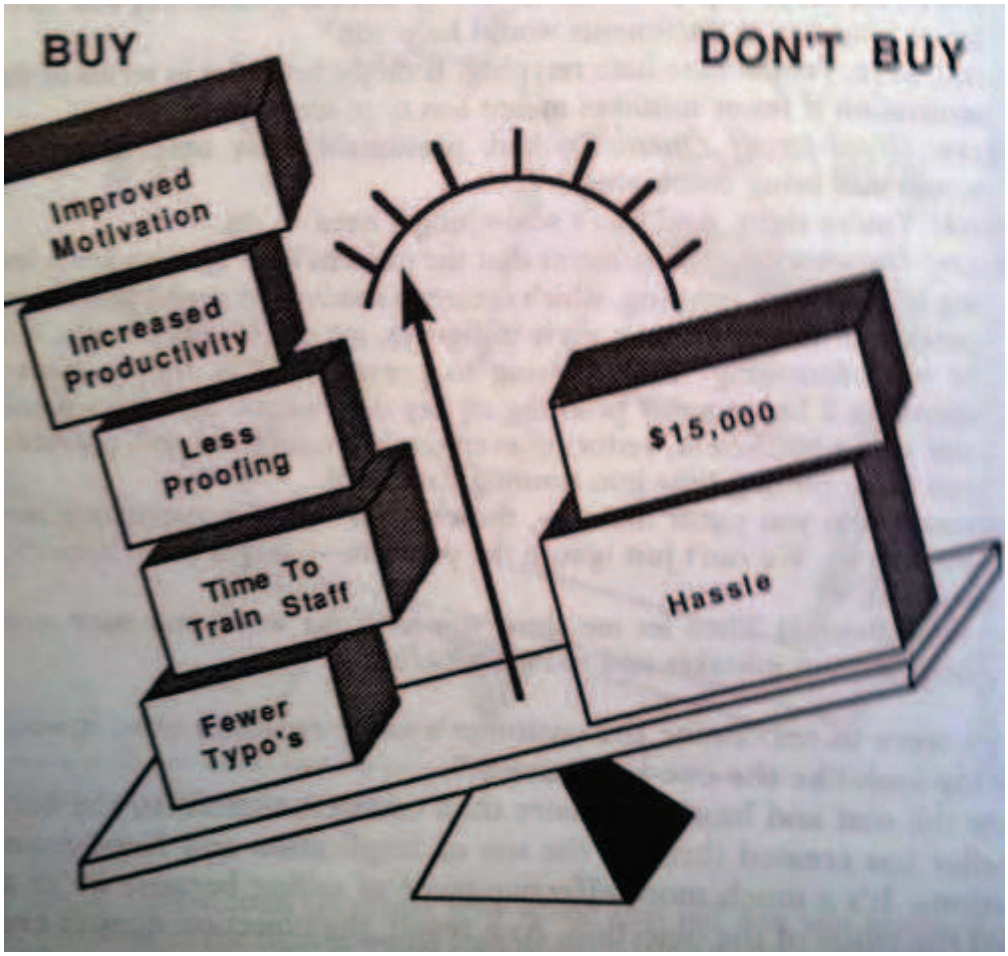
Acheteur : Vous avez raison. Et c'est quelque chose que j'ai besoin de faire.

Vendeur : (*résumant*) Donc il semble que votre niveau actuel d'erreurs conduit à des ressaisies qui prennent du temps, ce qui créé un problème de motivation avec vos employés. Si des erreurs, en particulier dans les chiffres, sont envoyés à vos clients, cela peut être très dommageable. Vous essayez de prévenir cela en ce moment en passant deux heures par jour à relire tous les documents clés. Mais cela vous transforme en goulet d'étranglement, réduisant la productivité de chacun, et vous empêchant de passer du temps à former votre équipe.

Acheteur : Quand vous voyez les choses de cette manière, ces erreurs dans les documents nous causent vraiment des dommages. Nous ne pouvons pas juste ignorer le problème – je dois faire quelque chose à ce sujet.

Vendeur : (*Bénéfice*) Alors laissez-moi vous montrer comment nos machines à écrire pourraient vous aider à réduire vos erreurs et à réduire les relectures…

Maintenant le coût et les problèmes **sont contrebalancés par la valeur que le vendeur a fait percevoir** par l'utilisation de questions d'implication et sur les besoins à combler :



Ceci dit, il est impossible de prévenir complètement les objections, en particulier si votre produit ne peux pas combler tous les besoins de votre client ou si les produits d'un concurrent sont clairement supérieurs. Cependant, les recherches de l'auteur montrent que **l'utilisation de la stratégie SPIN permet de diviser par deux le nombre d'objections reçues**.

- **Chapitre 7 – Préliminaires : ouvrir l'entretien**

Les préliminaires sont la première étape des 4 étapes majeures de la vente :

Préliminaires –> Investigation – Démontrer les capacités – > Obtenir un engagement

Ce n'est clairement pas l'étape qui a le plus excité Hutwaite, et ils ont donc passés beaucoup moins de temps sur celle-ci que sur les autres étapes. Les données limitées qu'ils ont récoltés et analysés montrent toutefois des différences par rapport à ce qui est habituellement enseigné.

Ainsi de nombreux livres insistent sur l'importance de la première impression, allant parfois jusqu'à dire que la vente peut être faite ou non en fonction de la première impression dégagée. Cependant, les recherches de l'auteur montrent que **les apparences initiales sont beaucoup moins importantes** que ce que laissaient entendre ces livres. Cela ne signifie pas que cela paye de se présenter complètement débraillé, avec des habits miteux : un bon niveau d'habillement a probablement un impact positif. Mais ne pensez pas que **les petits détails font une grande différence** dans le succès d'une vente. En tout cas pas dans l'étape des préliminaires : les impressions les plus durables et les plus importantes sont faites durant l'étape d'investigation.

Dans les premières étapes d'une interaction avec quelqu'un, nous sommes souvent submergé d'informations que soit nous ne remarquons pas, soit nous oublions très vite, et il s'agit parfois de choses très évidentes. Vous est-il déjà arrivé d'être présenté à quelqu'un, et 10 secondes plus tard, d'avoir oublié son nom ? Pourquoi est-ce que vous oublieriez quelque chose d'aussi important que le prénom ? Parce que **votre esprit est rempli d'autres choses**, comme ce que vous allez dire ensuite. Beaucoup de premières impressions potentiellement importantes sont ainsi oubliés durant les premières minute d'un rendez-vous.

Depuis les années 20, on enseigne aux vendeurs qu'il y a deux manières d'ouvrir avec un succès un entretien de vente :

- **En discutant à propos des intérêts personnels de l'acheteur**. La sagesse conventionnelle de la vente dit que si vous pouvez découvrir les intérêts personnels de quelqu'un et en discuter, vous pourrez plus facilement et rapidement créer une relation avec lui, et cela amènera au succès de la vente.
- **En faisant une phrase d'introduction positive à propos du produit que vous offrez**, comme par exemple "Mr le client, avec le climat actuel la productivité est le problème principal des décideurs clés comme vous-même – et notre produit va contribuer à votre productivité".

Les recherches de l'auteur montrent que ces deux méthodes peuvent avoir du succès pour les petites ventes, mais **qu'il est peu probable qu'elles vous aident pour les ventes larges**.

La plupart des acheteurs professionnels sont rodés aux techniques consistant à discuter d'intérêts personnels et sont blasés par celles-ci. Certains voient des commerciaux tous les jours, et en ont assez de toujours perdre un temps précieux à parler de motos, de courses de chevaux ou des dernières nouvelles du petit Gabriel. Au plus un acheteur est un senior, et au plus il pense que son temps est précieux, au plus d'impatience vous générerez si vous passez trop de temps sur des sujets n'étant pas en relation avec le business. Et beaucoup d'acheteurs sont suspicieux à propos des vendeurs qui commencent à parler de tels sujets : ils pensent que le commercial n'est pas honnête et tente de les manipuler.

Hutwaite a de plus examiné 300 entretiens de vente pour déterminer si oui ou non une accroche positive et punchy avait un impact sur le succès de la vente. La réponse est qu'ils n'ont pas trouvé de telle relation. De plus, les vendeurs à succès ont tendance à démarrer leurs entretiens autrement, alors que les vendeurs plus inexpérimentés ont tendance à utiliser presque tout le temps ce genre d'ouvertures.

Neil Rackham recommande donc vous concentrer sur trois choses pour la première étape de l'entretien de vente, en ayant bien conscience que ce n'est pas l'étape la plus importante :

1 – **Allez au sujet de l'entretien rapidement**. Ne tournez pas autour du pot : l'étape des préliminaires n'est pas la plus productive, et vous devez donc y passer le moins de temps possible, en particulier de temps non productif. Si vous passez trop de temps sur les plaisanteries, vous pourrez manquer ensuite de temps pour les étapes essentielles de l'entretien – le client devra arrêter juste quand vous arriverez à un point critique.

2 – **Ne parlez pas des solutions trop vite**. Comme abordé dans les chapitres précédents, offrir des solutions trop tôt va créer des objections et réduira grandement les chances que l'entretien ne se finisse avec succès. Et si, dans votre cas, c'est souvent le client qui vous pose des questions et que vous avez le rôle de celui qui énonce les faits et fournit des explications, alors il est probable que vous n'avez pas établi suffisamment votre rôle de questionneur durant les préliminaires, et que vous n'avez pas assez de contrôle sur l'entretien.

3 – **Concentrez-vous sur les questions**. Ne perdez pas votre temps à vous inquiéter sur la manière dont vous allez ouvrir l'entretien : utilisez ce temps pour préparer plutôt quelques questions.

- **Chapitre 8 : Passer de la théorie à la pratique**

Un des mots favoris de l'auteur, *entéléchie*, est si peu connu de ceux qui l'entendent qu'ils doivent souvent regarder sa définition dans le dictionnaire. C'est bien dommage, parce qu'il remplit un sérieux manque dans la langue Française, et mérite de se retrouver dans le vocabulaire de tous les jours. Il signifie la réalisation actuelle de ce qui était un potentiel – **transformer un potentiel en action pratique plutôt qu'en élégance théorique**. Entéléchie est le sujet de ce chapitre : transformer le potentiel contenu dans les connaissances de SPIN Selling en actions qui seront utiles de manière pratique pour vos ventes.

Il n'y a pas de manière facile de convertir les modèles théoriques en compétences pratiques. Le fait que vous lisiez cette chronique, ou que vous lisiez ensuite le livre, **ne veut pas dire que les connaissances que vous gagnerez se transformeront automatiquement en des capacités de vente augmentées**. Le challenge d'à la fois l'auteur et le lecteur de tout livre prétendant être pratique est l'entéléchie – transformer la théorie en action pratique. Votre challenge est plus difficile que celui de l'auteur, car améliorer vos compétences – en quelque domaine que ce soit – **demande beaucoup de travail** ; il n'y a pas de formule magique pour mieux vendre. Et pour chaque lecteur qui arrivera à augmenter ses compétences, une douzaine échoueront.

Pourquoi est-il si difficile d'apprendre des compétences ? Ce n'est pas parce que cela demande beaucoup de travail : vous avez démontré votre capacité de travailler dur déjà, en investissant le temps et l'énergie nécessaires pour lire cette chronique – et ce sera davantage le cas encore si vous lisez le livre. Mais Neil Rackham se demande **combien de lecteurs investiront autant d'efforts pour transformer ce savoir en compétences pratiques**. La triste réalité est que **nous travaillons en général plus dur et avec plus d'efficacité pour apprendre des connaissances que pour transformer ces connaissances en compétences**.

L'auteur pense que c'est parce que la plupart des personnes n'ont jamais réfléchies aux techniques basiques de l'apprentissage de compétences. A l'école notre succès dépend des techniques que nous développons pour apprendre des connaissances, et la plupart d'entre nous sommes plutôt bons à cela. Mais qu'à fait l'école pour nous aider à apprendre des compétences systématiquement ? A l'exception du sport, la réponse pour la plupart des personnes est **rien**, ou si peu. Comment peux t-on apprendre n'importe quelle compétence efficacement et avec le minimum de douleurs ? Hutwaithe, en formant des milliers de commerciaux de part le monde à la méthode SPIN, a trouvé que la plupart des personnes peuvent améliorer de manière importante leur capacité à apprendre des compétences en suivant quatre règles simples.

1. **Pratiquez seulement un comportement à la fois**.

La plupart des personnes, quand elles travaillent à améliorer leurs compétences, essaient d'en faire trop à la fois. Hors les personnes qui arrivent avec succès à apprendre des compétences complexes sont celles qui apprennent une chose à la fois – elles ne s'entraînent pas à moitié sur deux, et essaient encore moins d'en gérer 10 à la fois. Donc :

Commencez par prendre juste un comportement à pratiquer. Ne passez pas au suivant tant que vous n'êtes pas sûr de bien maîtriser le premier comportement.

2 – **Essayez le nouveau comportement au moins trois fois**.

La première fois que vous essayez quoi que ce soit, c'est souvent inconfortable et difficile. Il n'y a pas que les chaussures qui font mal la première fois. Donc :

Ne jugez jamais si un nouveau comportement est efficace ou non tant que vous ne l'avez pas essayé au moins trois fois.

3 – La quantité avant la qualité.

Les études de l'auteur montrent constamment que la façon la plus rapide d'apprendre de nouveaux comportements de vente est en misant sur la quantité, pas sur la qualité. Lorsqu'un programme de formation à la méthode SPIN créée par un client, basée sur la qualité des questions posées et très chère, a été mis en compétition avec le programme de Hutwaite, basé sur le nombre de questions posées par les commerciaux en formation, il a été battu à plat de couture en terme de temps et d'argent investis, ET de résultats. Durant une formation, mieux vaut poser 100 questions d'implication moyennes que 10 de la meilleure qualité possible. Donc :

Quand vous vous entraînez, concentrez-vous sur la quantité : utilisez beaucoup les nouveaux comportements. Ne vous inquiétez pas des problèmes de qualité, tels que est-ce que vous les utilisez de manière fluide ou est-ce qu'il y a une meilleure manière de le dire. Ces choses viendront au fur et à mesure de vos répétitions. Utilisez le nouveau comportement suffisamment souvent et la qualité viendra d'elle-même.

4 – Pratiquez dans des situations sécurisantes.

A la fin d'une formation sur les pratiques de négociation, que l'auteur donne parfois, un des participants est venu voir Neil Rackham et lui a dit : "Demain, je vais entrer dans une des plus grandes négociations de ma carrière – je vais vendre mon entreprise. Sur quelles leçons de ce programme devrai-je me concentrer durant les négociations ?". Neil Rackham lui répondit : "Oubliez toutes les choses que vous avez appris dans ce programme, sinon vous passerez le reste de votre vie à regretter d'être venu ici."

Il faut du temps pour maîtriser une nouvelle compétence. Tant que ce n'est pas le cas, ne l'essayez pas dans des situations importantes où une mauvaise maîtrise de celle-ci pourrait entraîner des désastres. Donc :

Essayez toujours des nouveaux comportements dans des situations sécurisées jusqu'à ce qu'elles vous semblent confortables. N'utilisez pas les ventes importantes pour pratiquer vos nouvelles compétences.

Pour apprendre la méthode SPIN, l'auteur recommande de se focaliser avant tout sur la phase d'investigation, c'est à dire toutes les questions que vous allez poser aux clients. Si vous arrivez à développer vos compétences de questionnement, **les autres étapes de la vente viendront en général par elles-mêmes**. Pour cela, il est préférable de ne pas vous précipiter sur les puissantes questions d'implication et sur les besoins à combler, mais d'abord de maîtriser confortablement les questions de situation et de problème, plus simples. Suivez la séquence suivante :

1. **Décidez d'abord si vous posez assez de questions**, de n'importe quel type. Si vous avez l'habitude de beaucoup parler – donc de donner beaucoup de fonctions et d'avantages – alors commencez par poser plus de questions. La plupart des questions que vous poserez seront des questions de situation, mais c'est OK. Faites cela pendant plusieurs semaines jusqu'à ce que vous vous sentiez à l'aise pour poser des questions.
2. **Ensuite planifiez de poser des questions de problème**. Visez de poser au client des questions à propos des problèmes, des difficultés et des insatisfactions au moins une demi-douzaine de fois. Concentrez-vous sur la quantité de questions ; ne vous inquiétez pas du fait que chaque question est une "bonne" ou non.
3. Si vous sentez que vous faites du bon travail pour découvrir les problèmes des clients, **il est temps de passer aux questions d'implication**. Elles sont plus difficiles à poser, et peuvent demander plusieurs mois de pratique avant que vous ne soyez à l'aise avec elles.

4. Enfin, quand vous êtes à l'aise avec les questions de situation, de problème et d'implication, **tournez votre attention sur les questions sur les besoins à combler**. Au lieu de donner des bénéfices aux clients, concentrez-vous sur le fait de faire en sorte que le client vous dise les bénéfices. Posez des questions comme "Comment cela vous aiderait ?", "Que voyez-vous comme plus à cette approche ?" ou "Y a t-il d'autres manières dont notre produit pourrait vous être utile ?". Encore une fois, concentrez-vous sur la quantité et non la qualité.

Enfin, après la planification et l'action, il est très important de revoir les actions que vous avez mis en place et de les analyser. Posez-vous des questions comme :

- Est-ce que j'ai atteint mes objectifs ?
- Si je refaisais cet entretien, qu'est-ce que je ferai différemment ?
- Qu'est-ce que j'ai appris qui influencera les futurs entretiens avec ce client ?
- Qu'est-ce que j'ai appris que je pourrait utiliser ailleurs ?

Le livre se termine ensuite sur deux appendices, le premier présentant les résultats d'études prouvant l'efficacité des formations à la vente SPIN, isolées au maximum d'autres facteurs, et le deuxième étant un test vous permettant de savoir où vous vous positionnez par rapport aux techniques de conclusion de la vente.

Critique du livre

Je pense que la lecture de ce résumé vous aura convaincu de l'excellence de ce livre. Clair, pertinent, s'appuyant sur de nombreuses études ayant portées sur des milliers d'entretiens de vente, il fournit **un modèle complet pour réussir les petites et les grandes ventes** – même si l'accent est avant tout mis sur ces dernières – et **des étapes précises décrivant ce qu'il faut faire pour progresser**. L'auteur va droit au but, sans fioritures – le livre est d'ailleurs remarquablement court, tout en étant très complet – en présentant de nombreuses données issues de ses recherches, et de nombreuses mises en situation avec des transcriptions précises d'entretiens de vente illustrant les points évoqués, le tout étant saupoudré d'un humour léger qui aide à apprécier davantage l'ensemble.

Le dernier chapitre vaut à lui seul l'achat de ce livre, car Neil Rackham est **l'un des rares auteurs à s'interroger de manière explicite sur les moyens de passer d'une connaissance théorique à un savoir pratique** – et le seul que je connaisse à consacrer un chapitre entier sur la question – et à **proposer une progression par étapes, à la fois universelle et plus spécifiquement dédié à la méthode SPIN, simple et efficace**. Il m'a fait découvrir le mot entéléchie, et je crois que je vais l'intégrer à mon vocabulaire de tous les jours, tout comme je l'ai fait avec le mot procrastination .

Au chapitre des défauts, il faut évoquer le fait que les données présentées manquent de la précision et de l'abondance d'informations nécessaires pour en faire de véritables études scientifiques incontestables – on sent que Neil Rackham doit parfois garder ses clients anonymes – même si je pense que les études sont effectuées à la base de manière scientifique et que l'auteur a avant tout cherché à simplifier la présentation des résultats. De plus, la date de publication du livre (1988) se fait sentir, notamment dans le contexte parfois daté des entretiens de vente et les dates auxquelles ont été réalisées les études. Je n'ai jamais suivi de formations sur la vente et je ne sais pas si aujourd'hui de nombreuses formations dans ce domaine se focalisent toujours sur l'art de conclure une vente et la gestion des objections, ou si le contexte dénoncé par l'auteur a évolué depuis. La focalisation du livre est également avant tout sur le B2B, et plus spécifiquement les ventes larges dans le B2B, mais le fait que l'auteur prenne souvent en contre-exemple les petites ventes du B2C permet paradoxalement d'apprendre de nombreuses choses sur l'art de conclure une petite vente.

Ces défauts sont toutefois extrêmement mineurs et je peux dire que **SPIN Selling est vraiment un livre qui peut servir d'exemple à de nombreux autres livres de business** : il est très clair, simple, concis, bourré d'exemples, appuyés par d'innombrables études précises qui montrent l'impact de toutes les techniques présentées, et propose un chapitre entier vous expliquant comment mettre en pratique vos nouvelles connaissances. Que demander de plus ? Définitivement rien. Ce livre est un must-read que je vous recommande au plus haut point.

Points forts :

- Clair et précis
- Concis et rapide à lire
- Propose des étapes claires pour progresser dans l'art de la vente
- Nombreuses mises en situation
- Appuyé par de nombreuses recherches ayant portées sur des milliers d'entretiens de vente

Points faibles:

- Les études sont souvent présentées de manière un peu trop simplifiée
- Contexte des exemples un peu daté (début des années 80 pour la plupart)
- Très focalisé sur les ventes larges dans le B2B
- Pas traduit en Français

Ma note :

Avez-vous lu le livre ? Combien le notez-vous ?

(Pas encore de Note)

Lire plus de commentaires sur SPIN Selling sur Amazon.

Défi PMBA :

Coût du livre :	22,77 €
Coût total du projet :	**437,29 €**
Nombre de pages :	192
Nombre de pages totales :	**6422**
Temps pour le lire :	2H30
Temps pour écrire cet article :	8H
Temps total du projet :	**256H**

Acheter le livre sur Amazon :

Spin Selling
Neil Rackham
Meilleur prix EUR 7,31
ou neuf EUR 20,73
Achetez chez amazon.fr

A propos de cet espace

X
Bonjour utilisateur de **Google**! Si tu trouves cet article intéressant, pourquoi ne pas t'inscrire gratuitement au flux RSS pour lire plus d'articles de ce genre à l'avenir ?
Powered by Referrer Detector

If you enjoyed this post, make sure you subscribe to my RSS feed!

0
tweets

tweet

A lire aussi :

1. SPIN Selling – Neil Rackham Phrase-résumé du livre : Pendant longtemps, les méthodes de...
2. The Sales Bible – Jeffrey Gitomer Traduction : La Bible de la Vente Phrase-résumé...

Posted in: Personal MBA, Ventes.
Tagged: besoins · commerce · commerciaux · conclure · conclusions · désirs · neik rackham · objectifs · objections · spin selling · vendeurs · Ventes

← Newsletter en préparation : qu'aimeriez-vous y trouver ?
Podcast : Ces Idées qui Collent →

3 Comments on "SPIN Selling – 2"

1. #1 remy66
   on sept 14th, 2009 at 9:35

   Bon, merci beaucoup pour ce résumé.
   Je l'achète et prévois d'en faire un livre de référence dans ma bibliothèque.

2. #2 Cedwat
   on sept 15th, 2009 at 16:23

   La méthode parait en effet réaliste. On retrouve des observations que l'on a pu faire soi même de manière empirique.

   Exemples :
   - l'approche nécessairement différente selon que l'on vende du consommable ou de la machine
   - le fait que les acheteurs sont maintenant exaspérés par les vendeurs qui s'intéressent à

leurs enfants, leur passion pour modélisme ou le dernier match de foot
- que commencer par énumérer les points forts de la solution sans écouter attentivement son client est le meilleur moyen pour générer une série d'objections qui représenteront bien plus de travail que le fait de d'abord écouter le client

Super intéressant.

3. #3 Michel VERDUN
on sept 16th, 2009 at 12:04

Merci Olivier pour ce excellent résumé.

J'ai suivi, il y a 4ans, un cursus de formation de « spin selling » adaptée au métier de la société qui m'emploie.

La difficulté majeure et la mise en application dans le cadre de vente complexes, où il ya constitution d'une équipe de réponse.

Chacun des acteurs doit adhérer à la démarche et la maîtriser, ce qui peut donne lors des soutenances face au client, des résultats « intéressants »: contradiciton au sein de l'équipe par exemple.

Il nous a fallu environ un an pour rôder la méthode, mais le aux de transformation s'est amélioré.

Aujourd'hui je ne « vends » plus, mais je considère cette approche comme l'une des plus efficace.

Cordialement.
Michel

Leave a Comment

Name (required)

Email (required) (will not be published)

Website (optional)

Submit

Notifiez moi des nouveaux commentaires par e-mail